

آٹھویں عادت

اثر انگیزی اور عظمت کا زینہ

تم: طاہر منصور فاروقی

Scanned by :

Shahbaz Kiani & Suleman Kiani

June 17, 2020.

(for non-commercial purpose:)

The 8th Habit

THE 8TH HABIT

Scanned by :

Shahbaz Kiani & Suleman Kiani

Shahbaz
Kiani

آٹھویں عادت

مصنف: سٹیفن آر۔ کووے

ترجمہ: طاہر منصور فاروقی



تخلیقات: علی پلازہ 3- مزنگ روڈ لاہور فون: 042-7238014

Web Site: <http://www.takhleeqat.com>

E-mail: takhleeqat@yahoo.com

جملہ حقوق بحق تخلیقات محفوظ ہیں

نام کتاب : آٹھویں عادت

ناشر : ”تخلیقات“ لاہور

اہتمام : لیاقت علی

تاریخ اشاعت : 2005ء

ٹائٹل : ریاض

کمپوزنگ : المدد کمپوزرز راجگڑھ روڈ لاہور

پرنٹر : ندیم یونس پرنٹرز لاہور

ضخامت : 480 صفحات

قیمت : 250 روپے

فہرست

بہا باب

- 11 اذیت
14 آٹھویں عادت کیا ہے؟
24 اذیت مسئلہ اور حل

دوسرا باب

- 27 مسئلہ
32 صنعتی دور کا ذہنی رویہ
35 قلم: میکس اینڈ میکس (Max&Max)
37 ماڈل کی طاقت
41 لوگ اپنی پسند اور ناپسند رکھتے ہیں

تیسرا باب

- 47 حل
49 اپنی آواز تلاش کرنا
51 معنویت کے لیے روح کی تلاش
54 قلم: ڈسکوری آف اے کریکٹر (Discovery Of a Character)
55 دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پر مائل کرنا
56 زیادہ سے زیادہ استفادہ کیسے ممکن ہے؟

بہا حصہ

- 61 اپنی آواز تلاش کیجئے

چوتھا باب

- 62 آپ کی آواز آپ کی پیدائشی صلاحیتیں ہیں
65 پہلا عطیہ خداوندی انتخاب کی آزادی
72 دوسرا عطیہ خداوندی: قوانین فطرت
75 فطری اور اخلاقی حاکمیت

- قلم: لاء آف دی ہارویسٹ 77
- تیسری نعمت خداوندی: ہماری فطرت کی چار ذہانتیں / صلاحیتیں 77
- دماغی صلاحیت (IQ) 77
- جسمانی ذہانت (PQ) 78
- جذباتی ذہانت (EQ) 79
- روحانی ذہانت (SQ) 81
- روحانی ذہانت کی معنویاتی اور اعلیٰ تر فطرت 82
- چاروں ذہانتوں کو ترقی دینا 85
- قلم: اے بی، کوہز اسٹیمپری 87
- سوال و جواب 91

پانچواں باب

- اپنی آواز بلند کیجیے بصیرت، نظم و ضبط، جذبہ اور ضمیر 94
- بصیرت، نظم و ضبط اور جذبہ دنیا پہ حکومت کرتے ہیں 98
- بصیرت 101
- نظم و ضبط 107
- جذبہ 110
- ضمیر 112
- ضمیر اور انا 113
- ضمیر کے بارے میں کچھ مزید داخلی آگاہی 114
- قلم: سنون 119
- اختصار یہ اپنی آواز تلاش کیجیے حتیٰ چیلنج 121
- سوال و جواب 125

دوسرا حصہ

- دوسروں کو اپنی آواز تلاش کرنے پہ آمادہ کرنا 136

چھٹا باب

- لیڈرشپ کا چیلنج 137
- لیڈرشپ کی تعریف 139
- ادارے 140
- مینجمنٹ یا لیڈرشپ 141
- طوفان خیز عالمی تبدیلیاں 146
- قلم: Permanent White Water 148
- مزمن اور حاد مسائل 148
- چار مزمن مسائل کی پیشین گوئی اور ان کی حاد علامات 150
- ماڈل عملی صورت میں 155

- 158 صنعتی دور کا رد عمل ○
- 158 اداروں میں لیڈر شپ کا حل ○
- 165 تسلسل کی اہمیت ○
- 167 توجہ اور عملدرآمد: بقیہ کتاب کے لیے ایک خاکہ ○
- 168 توجہ کا ارتکاز: مثال بننا اور راستہ متعین کرنا ○
- 168 عملدرآمد: ہم آہنگی اور اختیارات سوچنا ○
- 172 سوال و جواب ○

تیسرا حصہ

- 174 توجہ کا مرکز مثال بننا اور راستہ متعین کرنا

ساتواں باب

- 175 اثر انگیزی کی آواز Trim-Tab بنئے

- 177 اثر انگیزی کا رویہ ○
- 179 اثر انگیزی کی یونانی فلاسفی ○
- 182 Trim-Tab (ٹرم ٹیب) ○
- 185 پیش قدمی یا خود اختیاری کے سات درجے ○
- 187 1- بتائے جانے تک انتظار کرنا ○
- 189 2- پوچھنا ○
- 189 3- سفارشات مرتب کرنا ○
- 191 4- میرا ارادہ ہے ○
- 193 5- از خود کرنا اور فوراً رپورٹ دینا ○
- 193 6- از خود کرنا اور مخصوص مدتی رپورٹ دینا ○
- 193 7- از خود کرنا ○
- 195 ٹرم-ٹیب جذبہ ○
- 200 قلم: مارچیسس ○
- 200 سوال و جواب ○

آٹھواں باب

- 203 قابل اعتماد ہونے کی آواز کردار اور قابلیت کا ماڈل بننا

- 208 ذاتی طور پر قابل اعتماد ہونا ○
- 211 مثال بننا پر اثر لوگوں کی سات عادات کے ساتھ رہنا ہے ○
- 211 پر اثر لوگوں کی سات عادات ○
- 214 سات عادتوں میں موجود اصول ○
- 217 سات عادات کا Paradigm ○
- 218 نمونہ بننے کے لوازمات: 1- ذاتی منصوبہ بندی کا نظام ○

- 222 قلم: بگ راکس (Big Rocks) ○
 223 سوال و جواب ○

نواں باب

- 224 اعتماد کی آواز اور رفتار ○
 225 اعتماد کی رفتار ○
 229 اخلاقی حاکمیت اور اعتماد کی رفتار ○
 233 پہلے خود سمجھنے کی کوشش کرنا ○
 234 وعدے کرنا اور انہیں پورا کرنا ○
 236 ایمانداری اور ذاتی سالمیت ○
 239 رحمہالی اور خوش خلقی ○
 240 جیت جیت کی سوچ ○
 242 توقعات کی وضاحت ○
 243 جو موجود نہ ہوں ان کے لیے وقادار ہونا ○
 244 معذرت کرنا ○
 247 فیڈ بیک ○
 252 اعتماد کے بارے میں آخری بات ○
 256 قلم: ٹیچر (Teacher) ○
 257 سوال و جواب ○

دسواں باب

- 260 آوازوں کا امتزاج تیسرے متبادل کی تلاش ○
 262 صرف ایک فریق کا کام تیسرا متبادل تلاش کرنے کے لیے دہنی رویہ ○
 267 تیسرے متبادل کی تلاش کے لیے مہارت ○
 273 انڈین ٹانگ شک ○
 280 تیسرے متبادل کی تلاش: دو اقدام ○
 281 تیسرے متبادل کی تلاش اور تجربات ○
 291 تیسرے متبادل رابطہ کے ذریعے معاون ٹیم کی تشکیل ○
 293 قلم: سٹریٹ ہاکرز ○
 295 سوال و جواب ○

گیارہواں باب

- 298 ایک آواز راستہ متعین کرنے کے لیے مشترکہ وژن، اقدار اور حکمت عملی ○
 308 مشترکہ وژن اور اقدار کا حصول ○
 309 قلم: گول (Goal) ○
 راستہ متعین کرنے (توجہ مرکوز کرنے) کے آلات ○

- 309 مشن اعلامیہ اور لائحہ عمل ○
 310 باختیار بنانے کا مشن اعلامیہ ○
 312 حکمت عملی پہ عملدرآمد ○
 316 سوال و جواب ○

تیسرا حصہ

- 319 عملدرآمد: صف بستہ کرنا - اور باختیار بنانا

بارہواں باب

عملدرآمد کا نظم اور آواز

- 320 موثر نتائج کے لیے اہداف اور نظام کو ہم آہنگ کرنا ○
 323 ادارے کا قابل اعتماد ہونا ○
 326 کیا تم نے یہ سب لوگ فاتحین بننے کے لیے نہیں رکھے تھے؟ ○
 328 صف بندی مسلسل مستعدی چاہتی ہے ○
 329 اخلاقی حاکمیت کی ترویج ○
 331 ہم آہنگی کا آلہ فیڈ بیک سسٹم ○
 332 نتائج حاصل کرنے اور استعداد بڑھانے کے درمیان توازن پیدا کرنا ○
 338 برکن وال ○
 339 سوال و جواب ○

تیرہواں باب

- 342 باختیار بنانے کی آواز جذبہ اور جوہر برآمد کرنا ○
 350 ذی علم کارکن کو باختیار بنانا ○
 352 غیر زکی ابھرنے کیا میں کنٹرول چھوڑ دوں؟ ○
 353 باختیار بنانے کا ایک اور ذریعہ جیت / جیت سمجھوتے کا عمل ○
 354 جیت / جیت خود مختاری صنعتی دور سے ذی علم کارکن کے دور میں آنا ○
 356 باختیار بنانا اور کارکردگی جانچنا ○
 359 فراشوں کا معاملہ ○
 362 خدمت اور معنویت ○
 363 انتخاب کا اختیار ○
 364 قلم: دی نیچر آف لیڈرشپ ○
 365 سوال و جواب ○

چودھواں باب

- 368 آٹھویں عادت اور مرغوب مقام ○
 371 توجہ اور عملدرآمد ○
 372 عملدرآمد کی خلیج ○

- مرغوب مقام 376
- عملدرآمد کے چار ضابطے (4dx) 377
- پہلا ضابطہ اہم ترین پہ توجہ مرکوز رکھنا 378
- قلم: اث از ناٹ جسٹ ایمپارٹنٹ - اث از وائلڈ لی ایمپارٹنٹ 381
- ضابطہ نمبر 2 سکور بورڈ تخلیق کرنا 381
- سکور بورڈ کیسے تخلیق کیا جائے! 382
- ضابطہ نمبر 3: بلند آہنگ اہداف کی عملی تعبیر 384
- ضابطہ نمبر 4: ایک دوسرے کو قابل احتساب رکھنا 384
- عملدرآمد کو منظمی صورت دینا 388
- عملدرآمد کا شعور (XQ) 388
- سوال و جواب 389

بند رہواں باب

- دوسروں کی خدمت کے لیے اپنی آوازوں کا دانشمندانہ استعمال 391
- دانش کا دور 394
- دانش کہاں ہے؟ 395

سولہواں باب

- اخلاقی حاکمیت اور خدمت گزار لیڈرشپ 400
- کیونٹی پولیس 404
- جوشوالا رگس چیمبر لین 407
- صدر کم ڈائی جنگ 408
- اخلاقی حاکمیت کی صدائے بازگشت 410
- قلم: گاندھی 411
- اصولوں پر مبنی ماڈل کے ذریعے مسائل حل کرنا 412
- حتمی نتیجہ 415
- حرف آخر 417
- سوال و جواب 420
- کثرت سے پوچھے جانے والے بیس سوالات 421

ضمیمے

- ضمیمہ نمبر 1 - چار ذہانتوں / صلاحیتوں کا فروغ 437
- ضمیمہ نمبر 2 - لیڈرشپ نظریات 459
- ضمیمہ نمبر 3 - لیڈرشپ اور میجمنٹ 466
- ضمیمہ نمبر 4 - کمتر اعتماد کا بھاری بھر کم نقصان 471
- ضمیمہ نمبر 5 - میکس اینڈ میکس اعادہ 475

پیش لفظ

سٹیفن آرکووے، سماجی نفسیات اور لیڈرشپ کے موضوع پر ایک اتھارٹی سمجھے جاتے ہیں۔ آٹھویں عادت ان کی تازہ ترین تصنیف کا ترجمہ ہے۔ انہوں نے زندگی گزارنے کے ایک مثبت انداز کی نشاندہی کرتے ہوئے پُر اثر لوگوں کی سات عادات کے عنوان سے شہرہ آفاق کتاب لکھی تھی۔ اسی پس منظر میں سٹیفن آرکووے کا کہنا ہے کہ آٹھویں کوئی نئی عادت نہیں بلکہ سات عادات کو یک جا، ہم آہنگ اور فعال رکھنے کا وہ انداز ہے جو فطرت ثانیہ بن جائے تو زندگی مؤثر اور ذات اثر انگیز بن جاتی ہے۔

سٹیفن آرکووے اور ان کا ادارہ فرینکلن کووے دنیا بھر میں لوگوں اور اداروں میں عظمت پیدا کرنے کا مشن رکھتا ہے۔ تاہم یہ مشن تجارتی بنیادوں پر لوگوں کو ان کی صلاحیتیں بیدار کرنے اور لیڈرشپ سے متصف کرنے کا کام کر رہا ہے۔ اس ادارے کے بنیادی اعتقادات ہی یہ ہیں کہ دگ پیدائشی طور پر عظمت کے اہل اور

اسے اُجاگر کرنے کا اختیار رکھتے ہیں۔ لیڈرشپ کردار کی بنیاد پر ابھرتی ہے اور کردار ان اصولوں کا مرہون منت ہوتا ہے جو گولڈن رولز کہلاتے ہیں اور آفاقی اور ابدی ہوتے ہیں۔ اگر آپ اپنے گھر، ادارے اور کمیونٹی کو ایک مثالی ماحول دینا چاہتے ہیں تو اپنی اثر انگیزی (یا لیڈرشپ) کو بیدار کیجئے۔ زیر نظر کتاب آپ کو اس ضمن میں زبردست مدد دے گی۔

طاہر منصور فاروقی

موبائل: 0300-8570286

پہلا باب

افیت

ذرا ان آوازوں پہ توجہ دیجئے۔
 ”میں تو پھنس کر رہ گیا ہوں۔“
 ”میری تو کوئی زندگی نہیں ہے۔ میں تو ٹوٹ پھوٹ چکا ہوں۔“
 ”کوئی بھی نہ تو میری قدر کرتا ہے اور نہ مجھے سمجھتا ہے۔ میرے پاس کو تو میری
 صلاحیتوں کا رتی بھر اندازہ نہیں ہے۔“
 ”لگتا ہے میری تو کسی کو ضرورت ہی نہیں ہے۔ نہ دفتر میں، نہ گھر میں، میرے
 بچوں کو، پیڑھیوں کو، کمپنی کو حتیٰ کہ میری بیوی کو بھی نہیں۔ ہاں، میری ضرورت ہے تاکہ
 میں اخراجات پورے کرتا رہوں۔“
 ”میں بہت مایوس اور حوصلہ ہارے ہوئے ہوں۔“
 ”میری آمدنی ہی اتنی نہیں کہ ضروریات پوری ہو سکیں۔ لگتا ہے میں کبھی آسودہ
 حال نہیں ہوں گا۔“
 ”ممکن ہے میں وہ کچھ نہیں کر پا رہا جو ہونا چاہیے۔“
 ”میرے ہونے نہ ہونے سے کوئی فرق نہیں پڑ رہا۔“
 ”میں اندر سے کھوکھلا ہو چکا ہوں۔ میری زندگی کے کوئی معنی نہیں ہیں۔ کہیں
 کچھ کمی پائی جاتی ہے۔“

”میں اندیشوں میں مبتلا ہوں۔ خوف زدہ ہوں۔ میں اپنی ملازمت کا خاتمہ برداشت نہیں کر سکتا۔“

”میں بہت تنہا ہوں۔“

”میں بہت دباؤ میں رہتا ہوں ہر کام ہنگامی نوعیت کا ہے۔“

”میں بد انتظامی کا شکار ہوں۔ میرا دم گھٹ رہا ہے۔“

”میں اس منافقانہ سیاست سے تنگ آ چکا ہوں۔ سامنے آؤ تو تعریفیں کرتے ہیں اور پیٹھے میں خنجر گھونپتے ہیں۔“

”میں سخت بوریت کا شکار ہوں۔ محض اپنا وقت پورا کر رہا ہوں۔ مجھے تھوڑا بہت سکون جو ملتا ہے وہ دفتر میں ہی ملتا ہے۔“

”میں تو تعداد پوری کرتے کرتے ہار گیا ہوں۔ پروڈکشن کا دباؤ ناقابل یقین حد تک بہت زیادہ ہے۔ مانگ پوری کرنے کے لیے نہ تو میرے پاس وقت ہے اور نہ وسائل۔“

”بیوی سمجھتی نہیں بچے مانتے نہیں..... گھر بھی دفتر جیسا ہی ہے۔“

”میں حالات تبدیل نہیں کر سکتا۔“

یہ تمام آوازیں ہمارے دفاتروں اور گھروں میں سنائی دیتی ہیں۔ یہ آوازیں لاکھوں والدین، ملازموں، ماتحتوں، منجروں، محنت کشوں، آجروں، پیشہ ور افراد اور ایگزیکٹوز کی ہیں۔ یہ آوازیں دنیا بھر کے ان افراد کی ہیں جو دنیا کو ایک نئی حقیقت میں تبدیل کرنے کی جنگ میں مصروف ہیں۔ یہ آوازیں اس اذیت کی عکاس ہیں جو ذاتی بھی ہے اور گہری بھی۔ ان آوازوں میں بہت سی خود آپ کی بھی ہو سکتی ہیں۔ اسی لیے کارل روچر نے کہا تھا..... ”جو کچھ انتہائی ذاتی ہے وہ انتہائی عام ہے۔“

بلاشبہ کچھ افراد خود کو وقف کیے ہوئے ہیں۔ وہ اپنے کام میں توانا اور بھرپور کردار ادا کر رہے ہیں۔ لیکن ایسے افراد بہت کم بہت ہی کم ہیں۔ میں اپنے سامعین کی بہت بڑی تعداد سے پوچھ چکا ہوں..... کتنے لوگ اس بات سے متفق ہیں کہ ان کے ادارے میں افرادی قوت کی بڑی تعداد اس صلاحیت، ذہانت، استعداد اور تخلیقیت سے زیادہ کی مالک ہے جس کی ان کے موجودہ کام کو ضرورت ہے یا وہ کام کم از کم اس کی

اجازت دیتا ہے۔ سامعین کی ایک بہت بڑی تعداد اپنے ہاتھ کھڑے کر دیتی ہے۔ اور یہی معاملہ دنیا بھر میں لوگوں کے ساتھ ہے۔ لوگوں کی بہت بڑی تعداد تسلیم کرتی ہے کہ وہ کم تنخواہ کے لیے بہت زیادہ کام کرنے کے بے پناہ دباؤ میں رہتے ہیں۔ آپ بھی سوچئے لوگوں کو اس خوفناک حد تک پیچیدہ دنیا میں کم آمدنی کے عوض بہت زیادہ پیداوار دینے کی بڑھتی ہوئی توقعات کا سامنا ہے۔ اس کے باوجود انہیں اجازت نہیں دی جاتی کہ وہ اپنے جوہر اور ذہانت کا بھرپور مظاہرہ کر سکیں۔

ہیرس پول کے تحت حال ہی میں امریکہ کی کلیدی صنعتوں اور کلیدی شعبوں سے تعلق رکھنے والے تیس ہزار کل وقتی ملازمین سے ایکس کیو (XQ) یعنی ایگزیکوشن کوئٹنٹ (Execution Quotient) کا ایک سوالنامہ پوچھا۔ اس کے نتائج انتہائی معنی خیز تھے۔

☆..... صرف 37 فیصد افراد نے کہا کہ وہ اچھی طرح سمجھتے ہیں کہ ان کا ادارہ کیا حاصل کرنا چاہتا ہے اور کیوں حاصل کرنا چاہتا ہے۔

☆..... ہر پانچ میں سے صرف ایک فرد اپنی ٹیم اور ادارے کے اہداف کے لیے پرجوش تھا۔

☆..... ہر پانچ کارکنوں میں سے ایک نے کہا کہ وہ واضح طور پر اپنے کام اور اپنی ٹیم اور ادارے کے اہداف کے درمیان ایک ”خط بصیرت“ رکھتے ہیں۔

☆..... صرف آدھے افراد ہفتے کے اختتام پر اپنے کام کی تکمیل سے مطمئن ہوتے ہیں۔

☆..... صرف 15 فیصد افراد محسوس کرتے تھے کہ ان کے ادارے کلیدی اہداف پہ عمل درآمد کے لیے انہیں مواقع دیتے ہیں۔

☆..... صرف 15 فیصد افراد محسوس کرتے تھے کہ وہ مکمل اعتماد کے ماحول میں کام کرتے ہیں۔

☆..... صرف 17 فیصد افراد کا کہنا تھا کہ ان کے ادارے اختلاف رائے اور نئے تصورات کو قبول کرتے ہیں۔

☆..... صرف 10 فیصد افراد کا خیال تھا کہ ان کے ادارے لوگوں کو نتائج کا ذمہ دار سمجھتے اور مواخذہ کرتے ہیں۔

☆ صرف 20 فیصد اپنے اداروں پر مکمل اعتماد رکھتے تھے۔

☆ صرف 13 فیصد افراد کو اپنے ادارے کے دوسرے گروپوں یا شعبوں کا اعتماد اور اعلیٰ تر تعاون پر مبنی تعلقات کا ریسر تھے۔

بالغرض ایک سا کرٹیم کے اعداد و شمار اس طرح کے ہوں تو اس کا مطلب ہے کہ اس کے گیارہ میں سے صرف چار کھلاڑیوں کو ہی کھیل کے میدان میں یہ علم ہوگا کہ ان کا ہدف کیا ہے۔ گیارہ میں سے صرف دو کو اس کی پرواہ ہوگی۔ گیارہ میں سے صرف دو کو علم ہوگا کہ انہیں کس پوزیشن پر کھیلنا ہے اور پوری طرح جانتے ہوں گے کہ انہیں کیا کرنا ہے اور کم از کم دو کھلاڑی ایسے ہوں گے جو مخالف ٹیم کی بجائے اپنی ہی ٹیم کے کھلاڑیوں کا مقابلہ کر رہے ہوں گے۔

یہ اعداد و شمار انتہائی محتاط ہیں اور دنیا بھر میں ہر قسم کے اداروں میں کام کرنے والے لوگوں کے بارے میں میرے تجربے سے مطابقت رکھتے ہیں۔ ٹیکنالوجی، مصنوعات میں جدت اور عالمی منڈیوں میں ہماری کامیابیوں کے باوجود زیادہ تر لوگ ان اداروں میں مطمئن نہیں جہاں وہ کام کر رہے ہیں۔ وہ نہ تو پر جوش ہیں اور نہ پوری طرح فرائض منصبی سرانجام دے رہے ہیں بلکہ وہ پریشان اور مضطرب ہیں۔ انہیں معلوم نہیں کہ ان کا ادارہ کس طرف جا رہا ہے یا اس کی اعلیٰ ترین ترجیحات کیا ہیں؟ وہ دھنسے ہوئے اور اپنے راستے سے ہٹے ہوئے ہیں۔ زیادہ تر کا خیال ہے کہ وہ کوئی بڑی تبدیلی نہیں لا سکتے۔ آپ اندازہ لگا سکتے ہیں کہ افرادی قوت کے جوش و جذبے صلاحیت اور ذہانت کو پوری طرح زیر عمل نہ لا سکنے کے ذاتی اور ادارہ جاتی نقصانات کیا ہوں گے؟ یہ نقصانات ہر طرح کے ٹیکسوں، بنکوں کے سود اور کارکنوں کے معاوضوں کے مجموعی اخراجات سے بھی زیادہ ہوتے ہیں۔

آٹھویں عادت کیا ہے؟

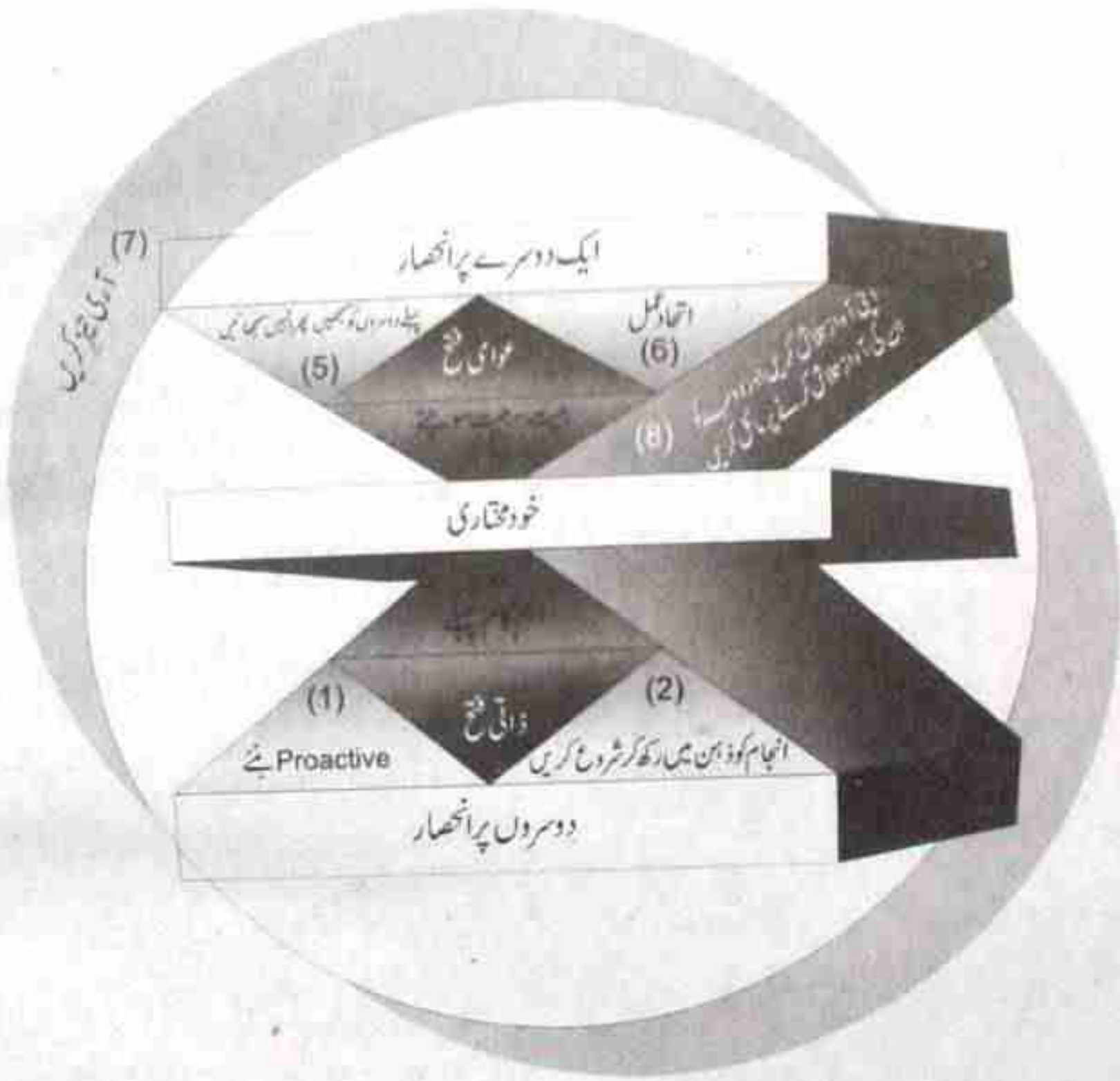
1989ء میں ”پراثر افراد کی سات عادات“ شائع ہونے کے بعد دنیا میں زبردست اور گہری تبدیلیاں آچکی ہیں۔ ہمیں اپنی ذاتی زندگیوں اور تعلقات میں اپنے خاندان میں اپنی پیشہ ورانہ زندگیوں میں اور اپنے اداروں میں جن چیلنجوں اور الجھنوں

کا سامنا ہے وہ سب انتہائی شدید ہیں مثلاً 1989ء کا برس..... دیوار برلن کے خاتمہ کا سال تھا۔ نئے دور ابلاغ کا آغاز تھا۔ نئے حقائق نے جنم لیا تھا۔ ناقابل یقین تبدیلیاں آئیں۔ دنیا ایک نئے دور میں داخل ہوئی۔ ایک نیا عالمی نظام ترتیب پانے لگا۔

بہت سے لوگ پوچھتے ہیں کہ آج کی نئی حقیقت میں کیا ”سات عادات“ اب بھی کوئی معنی رکھتی ہیں؟ میرا جواب ہمیشہ ایک ہی ہوتا ہے ”جتنی بڑی تبدیلی آئے گی اور جتنے مشکل چیلنج ابھریں گے سات عادات اتنی ہی بامعنی اور مفید رہیں گی۔ آپ جانتے ہی ہیں کہ سات عادات بہت پر اثر بننے کے لیے ہیں۔ یہ عادتیں ایک آفاقی اور دائمی انسانی کردار اور اثر انگیزی کا مکمل فریم ورک پیش کرتی ہیں۔

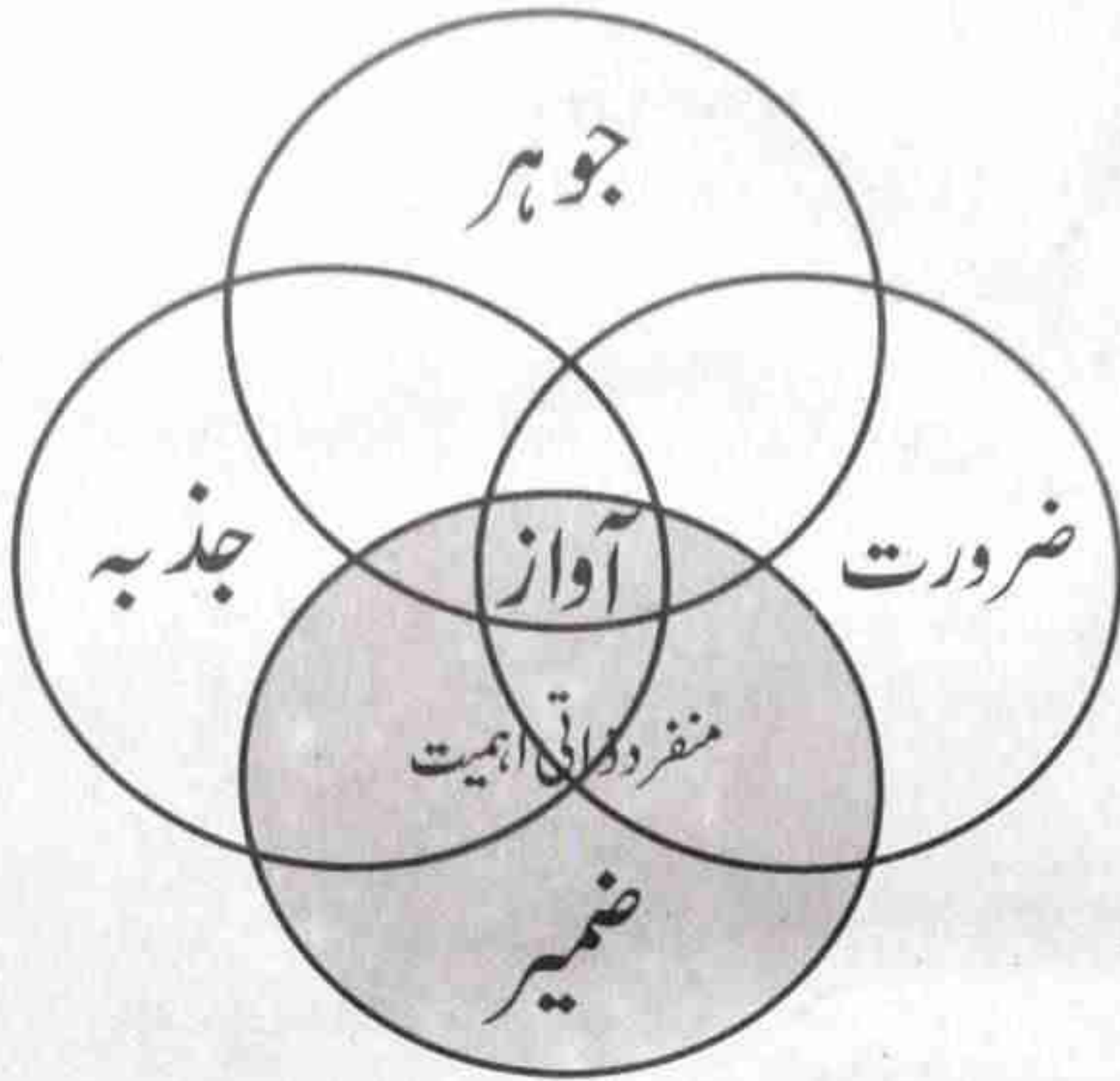
آج کی دنیا میں افراد کا یا اداروں کا پر اثر ہونا زیادہ مختلف باتیں نہیں ہیں۔ یہ کھیل کے میدان میں اترنے کی قیمت ہے۔ لیکن اس نئی حقیقت میں بقا، نشوونما، جدت طرازی، پیش قدمی اور قیادت کے لیے ہمیں اپنی اثر انگیزی سے آگے کچھ تعمیر کرنا اور مزید آگے بڑھنا ہوگا۔ نئے دور کا تقاضا اور ضرورت عظمت ہے۔ یہ تکمیل، پر جوش عمل انگیزی اور زبردست کردار چاہتی ہے۔ یہ سب کچھ مختلف سطحوں اور سمتوں میں ہوگا۔ یہ اپنی قسم میں اسی طرح مختلف ہیں جس طرح اپنی قسم میں مختلف طور پر اہم۔ کامیابی کے لیے اب ان کی ضرورت ہوگی۔ انسانی ذہانت اور ترغیب کی بلند تر سطح کی طرف جاتے ہوئے ہماری..... آواز..... کو ایک نئی ذہنی کیفیت، ایک نئی مہارت، ایک نئی حکمت عملی یعنی ایک نئی عادت درکار ہے۔

آٹھویں عادت سے مراد یہ نہیں ہے کہ آپ سات عادتوں میں ایک ایسی نئی عادت کا اضافہ کر لیں جو کسی طرح فراموش کر دی گئی ہے۔ یہ دراصل سات عادتوں کی ایک تیسری جہت کی قوت کو دیکھنا اور اسے زیر استعمال لانا ہے۔ یہی نئے دور کے علم کا مرکزی چیلنج ہے۔ آٹھویں عادت اپنی آواز کو تلاش کرنا اور دوسروں کو تحریک دینا ہے کہ وہ بھی اپنی آوازوں کی شناخت کریں۔



خاکہ نمبر 1.1

آٹھویں عادت آج کی حقیقت کے روشن افق کا راستہ پیش کرتی ہے۔ یہ اس افیت اور مایوسی کے مد مقابل ایستادہ رہتی ہے جس کا میں ذکر کر رہا ہوں۔ حقیقت یہ ہے کہ یہ ایک دائمی حقیقت ہے۔ یہ اس انسانی جذبے کی آواز ہے جو امید اور ذہانت سے لبریز ہے۔ اپنی فطرت میں لچک رکھتی ہے۔ مشترکہ بہتری کے فروغ کے لیے لامحدود طاقت رکھتی ہے۔ یہ آواز ان اداروں کی روح کا بھی احاطہ کرتی ہے جو اپنی بقا قائم رکھیں گے، پھلیں پھولیں گے اور دنیا کے مستقبل پر گہرے اثرات مرتب کریں گے۔



خاکہ 12

آواز ایک منفرد ذاتی اہمیت و مفہوم رکھتی ہے وہ مفہوم جو ہم پر اس وقت منکشف ہوتا ہے جب ہم اپنے بڑے بڑے چیلنجوں کا سامنا کرتے ہیں اور جو ہمیں ان کا مقابلہ کرنے کے قابل بناتا ہے۔

خاکہ نمبر 12 ہمیں دکھاتا ہے کہ ”آواز“ ہمارے دیگر محاسن کا محور ہے۔ اسی کے ارد گرد ہمارا جوہر (ہماری فطری صلاحیتیں اور قوتیں) ہمارا جذبہ وہ باتیں جو ہمیں فطرتی طور پر توانا، محرک اور فعال بناتی ہیں، ہماری ضروریات اس میں ہماری ذاتی اور دنیاوی ضروریات شامل ہیں، ہمارا ضمیر (وہ دھیمی مگر مستقل آواز جو ہمارے اندر سے ابھرتی رہتی اور ہمیں بتاتی رہتی ہے کہ کیا غلط اور کیا درست ہے) پائے جاتے ہیں۔ جب آپ کسی ایسے کام میں مشغول ہو جاتے ہیں جو آپ کے جوہر کو بیدار کرتا اور آپ کے جذبہ کو ایندھن مہیا کرتا ہے اور جو اس ضرورت سے ابھرتا ہے کہ آپ کو اس دنیا میں اسے پورا کرنے کے لیے ضمیر کے مطابق چلنا ہے تو اس کام میں آپ کی آواز آپ کی طلب اور

آپ کی روح کا ضابطہ موجود ہوتا ہے۔

ہم میں سے ہر ایک میں ایک گہری پیدائشی اور تقریباً ناقابل بیان خواہش پائی جاتی ہے کہ زندگی میں ہم اپنی آواز تلاش کریں۔ انٹرنیٹ کا انقلابی دھماکہ اس صداقت کا انتہائی جدید مظہر ہے۔ انٹرنیٹ غالباً نئی دنیا کا اطلاعات علم کے کارکن کی معیشت کا اور ان ڈرامائی تبدیلیوں کا نشان ہے جو ہمارے ارد گرد رونما ہوئی ہیں۔ لاک، لیوین، سیرلز اور وین برگ نے اپنی کتاب 1999 Book, Cluetrain Manifesto میں اس صورت حال کا اظہار کچھ اس طرح کیا ہے۔

”ہم سب ایک بار پھر اپنی آوازیں تلاش کر رہے ہیں۔ سیکھ رہے ہیں کہ کس طرح ایک دوسرے سے گفتگو کی جائے۔ داخلی اور خارجی طور پر آج وہ گفتگو ہو رہی ہے جو آج سے پانچ سال پہلے کہیں نہیں ہوتی تھی اور صنعتی انقلاب کے بعد سے کہیں اس کا وجود نہیں تھا۔ اب ورلڈ وائیڈ ویب اور انٹرنیٹ کے ذریعے کرہ ارض کو سمیٹتے ہوئے یہ گفتگو اتنی وسعت اختیار کر گئی ہے اتنی ہمہ جہت ہو گئی ہے کہ اس کا حساب لگانا کہ یہ کیا ہے ایک بے کار بات ہو گئی ہے۔ لاکھوں برس کی امیدوں، خوف اور خوابوں نے ہمیں اس دور میں پہنچایا ہے۔ اکیسویں صدی میں آ کر انتہائی قدیم بنیادی مقدس اور دلچسپ ترین تصورات ریزہ ریزہ ہو گئے ہیں۔

اس گفتگو کے اربوں کھربوں تارپود ہیں۔ لیکن ہر ایک کے آغاز اور ہر ایک کے اختتام پر ایک انسان پایا جاتا ہے۔

ویب کی پر جوش خواہش اتنی شدید ہے کہ اسے صرف داخلی یا روحانی ہی کہا جا سکتا ہے۔ ایک خواہش جو اشارہ کرتی ہے کہ ہماری زندگیوں میں کسی چیز کی کمی ہے اور کمی ہے انسانی آواز کی صدا کی۔ ویب کی دلکشی بلکہ روحانی رغبت انسانی آواز کی واپسی کا وعدہ ہے۔“

آواز کے بارے میں مزید تفصیلات میں جانے سے پہلے بہتر ہے کہ میں اسے ایک آدمی کی سچی کہانی کے ذریعے واضح کروں۔ جب میں ”گراہین بینک“ کے بانی محمد یونس سے ملا (آپ جانتے ہوں گے کہ یہ بینک بنگلہ دیش کے غریب ترین افراد کو قرضے

فراہم کرتا ہے) تو میں نے اس سے پوچھا کہ اسے یہ خیال کب اور کیسے آیا۔ اس نے جواب دیا میرے ذہن میں کوئی تصور یا خیال نہیں تھا۔ بس میں نے ایک ضرورت مند کو دیکھا۔ اس کی ضرورت پوری کی اور پھر باقاعدہ یہ تصور میرے ذہن میں ابھرا کہ یہ کام وسیع طور پر ہونا چاہیے۔ محمد یونس کے ذہن میں غربت سے پاک دنیا کا تصور بنگلہ دیش کی ایک سڑک پر ایک واقعہ کے ساتھ حرکت میں آیا۔ میں نے لیڈرشپ کے موضوع پر اپنے کالم کے لیے اس کا انٹرویو کیا تو محمد یونس نے اپنی کہانی سناتے ہوئے کہا:

”یہ سب کچھ پچیس سال پہلے ہوا۔ میں بنگلہ دیش کی ایک یونیورسٹی میں معاشیات پڑھایا کرتا تھا۔ ملک میں قحط پڑا ہوا تھا۔ میں ہراساں ہو رہا تھا۔ اس لیے کہ میں کلاس روم میں معاشیات کی شاندار تھیوریز پڑھا رہا تھا اور کلاس روم کے باہر ہڈیوں کے ڈھانچے پھر رہے تھے۔ لوگ بھوک سے نڈھال موت کے انتظار میں تھے۔ میں نے سوچا کہ میں نے حال ہی میں امریکہ سے پی ایچ ڈی کی ہے۔ میرے ہم وطنوں کو اس کا کیا فائدہ ہو رہا ہے؟

میں نے محسوس کیا کہ میں نے جو کچھ پڑھا ہے جو کچھ میں پڑھا رہا ہوں سب کہانیاں ہیں۔ لوگوں کی زندگیوں میں ان کہانیوں کے کوئی معنی نہیں ہیں۔ چنانچہ میں نے یونیورسٹی کیمپس سے کچھ فاصلہ پر واقع گاؤں کا چکر لگانا شروع کر دیا تاکہ دیکھوں کہ لوگ کس طرح زندگی گزار رہے ہیں۔ میں دیکھنا چاہتا تھا کہ ایک انسان ہونے کے نامے میں بھوک کے ہاتھوں مرتے لوگوں کے لیے کچھ کر سکتا ہوں؟ کیا میں کسی ایک فرد کی موت کو ٹال سکتا ہوں۔ میں نے طائرانہ نظر سے دنیا کو دیکھنا ترک کر دیا۔ ہم سب اسی نظر سے ارد گرد دیکھتے ہیں۔ پرندے فضا سے دیکھتے ہیں اور اپنے محدود مفاد کے علاوہ کسی چیز پہ نظر نہیں ڈالتے۔ میں نے زمین پر رہ کر اپنے سامنے کی چیزوں کو غور سے دیکھنے کا فیصلہ کیا۔ سامنے آنے والی ہر چیز کو دیکھنے، سوچنے اور سٹولنے کا فیصلہ کیا تاکہ دیکھوں کہ میں اس کے لیے کیا کر سکتا ہوں۔

ایک مخصوص واقعہ نے مجھے نئی سمت دے دی۔ میں ایک عورت سے ملا جو ہانس کی تیلیوں سے سٹول بناتی تھی۔ اس سے گفتگو کے نتیجے میں مجھے معلوم ہوا کہ وہ روزانہ دو امریکی پینی کماتی ہے۔ مجھے یقین نہیں آ رہا تھا کہ کوئی فرد اتنی محنت کر کے اور ہانس کی

اتنی خوبصورت تپائیاں بنا کر محض اتنی معمولی سی اجرت حاصل کر کے زندگی گزار سکتا ہے۔ اس نے مجھے بتایا کہ اس کے پاس بانس خریدنے کے لیے پیسے نہیں ہوتے۔ چنانچہ اسے گاؤں کے ساہوکار سے قرضہ لینا پڑتا ہے۔ ساہوکار بھاری سود وصول کرتا ہے۔ دوسری صورت میں اسے بیوپاری سے بانس ادھار خریدنا پڑتا ہے لیکن بیوپاری کی شرط ہوتی ہے کہ تپائیاں صرف اسے فروخت کی جائیں گی اور وہ انہیں اپنی مرضی کی قیمت پر خریدے گا۔ اس کی قیمت بھی بہت معمولی ہوتی ہے۔

یوں 2 مئی کے لیے ایک محنت کش خاتون جبری مشقت میں مبتلا تھی۔ تمہاری روزانہ ضرورت کے بانس کی قیمت کیا ہے؟ میں نے پوچھا۔ ”تقریباً بیس سینٹ“۔ اس نے جواب دیا۔ ”اور اچھی قسم کا بانس پچیس سینٹ میں مل جاتا ہے“۔ میں نے سوچا لوگ محض بیس سینٹ کے محتاج ہیں اور ان کی یہ محتاجی دور کرنے کے لیے کوئی کچھ نہیں کر رہا۔ میں نے خود سے بحث کی کہ کیا میں اسے بیس سینٹ دے دوں۔ لیکن پھر مجھے ایک اور خیال سوچھا۔ مجھے ایسے افراد کی فہرست تیار کرنا چاہیے جنہیں روزانہ اتنی رقم کی ضرورت ہوتی ہے۔ میں نے اپنے ساتھ اپنے ایک طالب علم کو لیا اور گاؤں کے مختلف لوگوں سے ملا۔ اس طرح کے چوالیس افراد کی فہرست بنی۔ جب میں نے ان کی مجموعی مالی ضرورت کا اندازہ لگایا تو زندگی کے سب سے بڑے صدمے سے دوچار ہوا۔ مجھے اس معاشرے کا رکن ہونے پر اپنے آپ پہ شرم آنے لگی۔ محض اٹھائیس ڈالر کے لیے چوالیس افراد جبری مشقت اور استحصال کے شکار ہو رہے ہیں اور اس معاشرے کو ان کی پرواہ نہیں۔ چوالیس محنت کش ہنرمند انسان صرف اٹھائیس ڈالروں کے لیے بے بس ہیں۔

اس ندامت سے نکلنے کے لیے میں نے اپنی جیب سے پیسے نکالے اور اپنے طالب علم سے کہا ”یہ رقم اٹھاؤ اور ان چوالیس افراد میں تقسیم کر دو جن سے آج ہم ملے

شر: اس لیے کامیاب ہے کہ اچھے لوگ کچھ نہیں

کرتے۔ ایڈمنڈ برک

ہیں۔ انہیں بتا دو کہ یہ خیرات نہیں قرضہ ہے۔ البتہ انہیں اس بات کی چھوٹ ہے کہ وہ

جب اسے ادا کر سکیں مجھے واپس کر دیں۔ اس دوران وہ اپنی مصنوعات بنائیں اور اس وقت بھی جب انہیں ان کی مناسب قیمت ملے۔

پیسے ملنے پر یہ سب محنت کش بہت پر جوش ہوئے۔ انہیں اتنا خوش اور پر جوش دیکھ کر میں نے سوچا کہ اب مجھے کچھ اور بہتر قدم اٹھانا چاہیے۔ مجھے یونیورسٹی کیسپس میں موجود بینک برانچ کا خیال آیا۔ میں اس کے منیجر کے پاس گیا۔ میں نے اسے تجویز پیش کی کہ وہ گاؤں کے ان غریب افراد کو قرضہ فراہم کر دے جن سے میں مل چکا ہوں۔ میری بات سن کر وہ جیسے کرسی سے نیچے گر پڑا۔ اس نے کہا ”کیا تم پاگل ہو۔۔۔۔۔ یہ ناممکن ہے۔ میں ان غریب لوگوں کو کیسے قرضہ دے سکتا ہوں۔ یہ لوگ قرضہ کے قابل نہیں ہیں۔“ میں نے وکالت کرتے ہوئے کہا ”کم از کم ایک موقع تو دینا چاہیے۔ انہیں نہایت معمولی رقم درکار ہے۔“ بینک منیجر کا جواب تھا۔۔۔۔۔ ”لیکن ہمارے قواعد و ضوابط اس طرح قرضہ دینے کی اجازت نہیں دیتے۔ وہ بینک کو رہن میں کچھ نہیں دے سکتے اور پھر اتنی معمولی رقم کے قرضے نہیں دیئے جاتے۔“ اس نے مجھے مشورہ دیا کہ میں بینک کے اعلیٰ حکام سے بات کر لوں۔ وہ تو اس سلسلے میں کچھ نہیں کر سکتا۔

میں بنگلہ دیش کے اس بینک کے اعلیٰ عہدیداروں کے پاس چلا گیا۔ ہر ایک نے مجھے وہی جواب دیا جو یونیورسٹی برانچ کا بینک منیجر ابتدا میں دے چکا تھا۔ کئی دنوں کی بھاگ دوڑ کے بعد میں نے اس کا حل یہ نکالا کہ بینک انتظامیہ کو ضامن کے طور پر خود کو پیش کر دیا۔ قرضے کی ضمانت میں دوں گا۔ آپ لوگوں کو جہاں دستخط کرانے ہیں مجھ سے کروائیں۔ مجھے رقم دیں۔ میں ان غریب لوگوں میں قرضہ تقسیم کروں گا۔

اس طرح ابتدا ہوئی۔ بینک والوں نے مجھے بار بار ڈرانے کی کوشش کی کہ میں خواہ مخواہ پھنس جاؤں گا۔ یہ لوگ قرضہ لے کر واپس نہیں کریں گے۔ لیکن میرا اصرار تھا ”میں انہیں ایک موقع دینا چاہتا ہوں۔“ اور پھر حیرت انگیز بات یہ ہوئی کہ انہوں نے ایک ایک پائی واپس کر دی۔ میں بہت پر جوش ہوا اور بینک منیجر کے پاس آیا۔ دیکھو سب نے قرضہ واپس کر دیا ہے۔ کوئی مسئلہ پیدا نہیں ہوا۔ لیکن بینک منیجر کا اب بھی موقف تھا۔۔۔۔۔ ”ارے یہ لوگ تمہیں بے وقوف بنا رہے ہیں۔ اب یہ تم سے زیادہ رقم لیں گے اور کبھی واپس نہیں کریں گے۔“

لیکن میں نے ان لوگوں کو مزید رقم دی۔ انہوں نے پھر مجھے یہ لوٹا دی۔ میں نے منیجر کو پھر بتایا لیکن اس کا کہنا تھا۔ ”ٹھیک ہے تم شاید ایک گاؤں میں ایسا کر پاؤ۔ لیکن اگر یہی کام دو تین دیہاتوں میں کرو گے تو یہ لوگ اپنی فطرت پہ اتر آئیں گے۔“ میں نے فوراً یہ کام دو دیہات میں پھیلا دیا اور وہاں بھی لوگوں کا طرز عمل میری توقعات کے مطابق رہا۔

اب یہ کام میرے اور منیجر کے درمیان ایک طرح کی کشمکش بن گیا تھا۔ اس کے بنک کے اعلیٰ عہدیداران بھی اسی کے خیال کی تائید کرتے تھے۔ ان کا کہنا تھا کہ پانچ دیہات میں جب یہ کام پھیلے گا تو غالباً اپنا رنگ دکھانا شروع کر دے گا۔ میں نے اسے پانچ گاؤں میں پھیلا دیا۔ وہاں بھی ہر ایک نے ایک ایک پیسہ واپس کر دیا۔ بنک والوں نے اب بھی تسلیم نہ کیا۔ دس گاؤں..... پچاس گاؤں ایک سو گاؤں..... وہ تعداد بڑھاتے گئے اور میں آگے بڑھتا گیا۔ یوں یہ ایک فلاحی کام میرے اور بنک کے درمیان مقابلہ کی صورت اختیار کر گیا۔ میں مکمل مثبت نتائج کے ساتھ ان کے سامنے تھا۔ وہ جھٹلا نہیں سکتے تھے کیونکہ ان کی رقم واپس ہو رہی تھی لیکن وہ اسے تسلیم کرنے سے گریزاں تھے۔ کیونکہ ان کی ٹریننگ انہیں یقین دلاتی تھی کہ لوگ قابل اعتماد نہیں ہوتے۔ خوش قسمتی سے میری تربیت ایسی نہیں تھی چنانچہ مجھے جو کچھ نظر آ رہا تھا اس پر مکمل بھروسہ تھا۔ اور پھر یہ سب کچھ حقیقت بن کر سامنے آ رہا تھا۔ لیکن بینکاروں کے ذہن ان کی آنکھیں اس علم نے بند کر رکھی تھیں جو انہیں دیا گیا تھا۔

بالآخر مجھے خیال آیا کہ میں خواہ مخواہ انہیں قائل کرنے کی کوشش کر رہا ہوں۔ جب مجھے معلوم ہے کہ غریب لوگ رقم لے کر واپس کر دیتے ہیں تو پھر کیوں نہ ان کے لیے ایک الگ بنک قائم کیا جائے؟ اس خیال نے مجھے چونکا کر رکھ دیا۔ میں پر جوش ہو گیا۔ میں نے یہ تجویز حکومت کو تحریر کی اور اس سے بنک قائم کرنے کی اجازت مانگی۔ حکومت میں بھی بینکاروں کے جیسے لوگ بیٹھے تھے۔ چنانچہ حکومت کو قائل کرنے میں مجھے دو سال لگ گئے۔ 2 اکتوبر 1983ء کو ہم نے ایک بنک قائم کر لیا۔ ایک باقاعدہ اور خود مختار بنک۔ ہماری خوشی ناقابل بیان تھی۔ اب ہمارا اپنا بنک تھا اور ہم اسے اپنی مرضی کے مطابق پورے ملک میں پھیلا سکتے تھے اور پھر ہم نے ایسا ہی کیا۔

جب آپ کسی بڑے مقصد غیر معمولی پراجیکٹ کے لیے پرجوش ہوتے ہیں تو آپ کے خیالات ہر زنجیر اور رکاوٹ کو توڑ دیتے ہیں۔ آپ کا ذہن حدود و قیود سے اوپر اٹھ جاتا ہے۔ آپ کا شعور ہر سمت میں پھیل جاتا ہے اور آپ خود کو ایک نئی زبردست اور حیرت انگیز دنیا میں پاتے ہیں۔ چنانچہ یوگا سوترا

گراہمن بینک اب بنگلہ دیش کے 46 ہزار سے زائد دیہات میں کام کر رہا ہے۔ اس کی 1267 شاخیں اور 12 ہزار سے زائد عملہ ہے۔ وہ 4.5 کھرب ڈالر سے زیادہ رقم 12 سے 15 ڈالر کے قرضوں کی صورت میں اوسطاً 200 ڈالر بنگلہ دیش کے غریب دیہاتیوں کو دے چکا ہے۔ اس بینک نے گداگروں کو قرضہ دیا ہے تاکہ وہ گداگری چھوڑ کر باعزت معاش کی طرف جاسکیں۔ مکان کے لیے تین سو ڈالر تک کا قرضہ دیا جاتا ہے۔ ہماری کاروباری دنیا میں یہ اعداد انتہائی معمولی ہیں۔ لیکن انفرادی فلاح و بہبود کے حوالے سے اس کے اثرات و نتائج پہ غور کیجئے۔ سالانہ 500 ملین ڈالر قرضہ دینے کے لیے 3.7 ملین افراد کا ٹارگٹ بنایا گیا۔ ان میں سے 96 فیصد عورتیں تھیں۔ فیصلہ کیا گیا کہ ان کو قرضہ دیا جائے تاکہ وہ آگے بڑھیں اور اپنی اور اپنے خاندان کی زندگیوں میں بہتری لاسکیں۔ 3.7 ملین لوگوں کو فیصلہ کرنا تھا کہ وہ اپنے لیے تخلیقی قسم کی تبدیلیاں لانے کے قابل ہیں۔ 3.7 ملین لوگوں نے رات جاگ کر گزاری۔ وہ بیجان میں مبتلا تھے لیکن گراہمن کے دفتر کے باہر اگلی صبح اپنی بھرپور وابستگی کے اظہار کے ساتھ موجود تھے۔ اس اختیار کے قلب میں وہ خواتین تھیں جنہوں نے انفرادی طور پر اور اجتماعی طور پر اقتدار ساز گروہ منتخب کیے تاکہ وہ خود کفیل خود مختار اور آزاد رہ کر اپنے گھروں میں مصنوعات تیار کرسکیں یا اپنے پڑوسیوں کے ساتھ مل کر اس کام کو اقتصادی طور پر قابل عمل اور کامیاب بنا سکیں۔ ان لوگوں کو ان کی ”آوازیں“ مل گئی تھیں۔

میں نے دنیا کے متعدد عظیم لیڈروں کے بارے میں پڑھا ہے یا ان سے انٹرویو کیے ہیں۔ میں نے نتیجہ اخذ کیا ہے کہ ان کی بصیرت اور آواز عام طور پر بتدریج ارتقا کو

پہنچتی ہے۔ مجھے یقین ہے کہ سب کے ساتھ ایسا نہیں ہوتا استثناء بہر حال ہر جگہ موجود ہوتا ہے۔ ممکن ہے کچھ لوگوں کے شور کو اچانک... کوئڈے کی طرح... بصیرت ملتی ہے کہ وہ کیا کر سکتے ہیں؟ لیکن عام طور پر میرا مشاہدہ تو یہی ہے کہ لوگوں کو اس طرح کی بصیرت اس وقت ملتی ہے جب وہ انسانی ضرورتوں سے آشنا ہو جاتے ہیں اور پھر ان ضرورتوں کی تکمیل کے لیے اپنے شور کو کھنگالتے ہیں اور جب وہ ان کی ایک ضرورت پوری کرتے ہیں تو ایک اور نظر آتی ہے اسے پورا کرتے ہیں تو ایک اور سامنے ہوتی ہے۔ یوں بتدریج وہ ضرورت کے اجتماعی احساس کا پہلو سامنے رکھتے ہیں اور سوچتے ہیں کہ سماجی سطح پر سب کی اس ضرورت کی تکمیل کے لیے ادارے کی سطح پر کام ہونا چاہیے تاکہ انفرادی تسکین کی بجائے اجتماعی تسکین کا اہتمام جاری رہے۔

محمد یونس ایک ایسے انسان کی مثال ہے جس نے ٹھیک طور پر مذکورہ انداز اختیار کیا۔ اس نے انسانی ضرورت کو بھانپا اپنے جوہر اور جذبے کے ساتھ اسے پورا کرنے کے لیے اپنے شعور سے مدد لی۔ پہلے ذاتی طور پر اور پھر ٹرسٹ قائم کر کے اپنے ارد گرد کے لوگوں کے مسائل کا تخلیقی حل تلاش کیا۔ اور آخر میں ایک تنظیم کے ذریعے اپنے سماج کی ضروریات پوری کرنے کی صلاحیت کو ادارے کی شکل دی۔ اس نے دوسرے لوگوں کو اپنی آوازیں تلاش کرنے کی ترغیب دے کر اپنی آواز تلاش کی۔ مائیکرو کریڈٹ موومنٹ اب پوری دنیا میں پھیل رہی ہے۔

ہم میں سے کچھ لوگ ہی غیر معمولی کام کر سکتے ہیں
لیکن ہم سب چھوٹے چھوٹے کام غیر معمولی محبت کے ساتھ
تو کر سکتے ہیں۔
..... مدرٹریا

اذیت..... مسئلہ..... اور حل

میں نے اس باب کا آغاز مصروف عمل افراد کی اذیت کے تذکرہ کے ساتھ شروع کیا تھا۔ یہ اذیت ہر قسم کے ادارے میں ہر سطح پر لوگ محسوس کرتے ہیں۔ اسے گھروں میں خاندانوں میں برادریوں اور معاشرے میں محسوس کیا جاتا ہے۔

اس کتاب کا مقصد آپ کو ایک ایسا روڈ میپ مہیا کرنا ہے جو آپ کو اس اذیت اور مایوسی سے نکال کر حقیقی تسکین، مناسبت، اہمیت اور آج کے نئے منظر میں اپنا کردار ادا کرنے کے راستے پر گامزن کر سکے۔ اور یہ سب کچھ نہ صرف آپ کے کام اور ادارے میں آپ کے لیے ہو بلکہ آپ کی پوری زندگی کا احاطہ کرے۔ مختصر یہ کہ یہ کتاب آپ کو اپنی آواز تلاش کرنے میں رہنمائی کرے گی۔ اگر آپ نے ایسا کرنا پسند کیا تو یہ آپ کی اثر انگیزی کو آپ کی حیثیت و منصب سے قطع نظر وسیع تر کرنے کے لیے بھی رہنمائی کرے گی۔ آپ ان کو بھی راغب کر سکتے ہیں جن سے آپ محبت کرتے ہیں اپنی ٹیم اور اپنے ادارے کو بھی تحریک دے سکتے ہیں کہ وہ اپنی آوازیں تلاش کریں اور اپنی اثر انگیزی، نشوونما اور اثرات کو کئی گنا بڑھا لیں۔ آپ دیکھیں گے کہ اس طرح کی اثر انگیزی اور لیڈرشپ حسب خواہش آ سکتی ہے مرتبہ و منصب اس کے لیے ضرورت نہیں۔

اس اذیت سے نکل کر ایک دائمی حل کی طرف جانے کا بہترین اور اکثر اوقات اکلوتا راستہ یہی ہوتا ہے کہ سب سے پہلے اس بنیادی مسئلہ کو سمجھیں جو اذیت کا سبب بن رہا ہے اس معاملہ میں زیادہ تر مسئلہ اس رویہ میں پنہاں ہوتا ہے جو ایک نامکمل یا گہرے طور پر ناقص Paradigm (نمونے) سے یا انسانی فطرت کے نکتہ نظر سے ابھرتا ہے اور جو لوگوں سے ان کی قدر و قیمت کا احساس چھین لیتا ہے اور ان کی صلاحیتوں اور قوتوں کو تباہ کر دیتا ہے۔

اس مسئلہ کا حل انسانی تاریخ کی اہم ترین کامیابیوں میں سے ایک ہے۔ اور یہ پرانے انداز کی سوچوں سے بنیادی قطع تعلقی کرنے سے ابھرتا ہے۔ اس کتاب کا وعدہ یہ ہے کہ اگر آپ تحمل سے کام لیں گے اور کلیدی مسئلہ کو سمجھنے کی قیمت ادا کرنے پر تیار ہوں گے اور پھر دائمی آفاقی اصولوں پہ مبنی وہی راستہ اپنائیں گے جس کی نشاندہی یہ کتاب کرتی ہے تو آپ کی اثر انگیزی سے "اندر سے باہر" کو مسلسل نشوونما پائے گی۔ آپ کو اپنی آواز مل جائے گی اور آپ اپنی ٹیم اور ادارے کو اس ڈرامائی طور پر تہدیل ہوتی ہوئی دنیا میں اپنی آوازیں تلاش کرنے پر راغب کر لیں گے۔

پہلا باب اختصار کے ساتھ اذیت ناک حقیقت کا تذکرہ کر رہا ہے۔ جبکہ دوسرے باب میں مسئلہ کے محور کی نشاندہی کی جائے گی۔ انسانوں کی روح میں گہرائی

میں پائے جانے والے اس مسئلہ کی تفہیم ان چیلنجوں پہ بھرپور روشنی ڈالے گی جو ہمیں ذاتی طور پر درپیش ہیں ہمارے خاندانوں میں پائے جاتے ہیں تعلقات کار میں ابھرتے ہیں اور ان اداروں میں پائے جاتے ہیں جن میں ہم اپنی زندگیوں کا ایک بڑا حصہ گزارتے ہیں۔ اس کے لیے تھوڑی سی ذہنی مشقت درکار ہوگی۔ محض بارہ صفحات کی مشق۔ پچھلی ایک صدی سے اداروں میں جو کچھ ہو رہا ہے اس کے انسانی پہلو کی تحقیق میں تھوڑا سا وقت صرف کرنا آپ کو کتاب کے بقیہ حصہ کے لیے ایک Key Paradigm مہیا کر دے گا اور یہی نہیں بلکہ آپ کو انتہائی اہم ذاتی اور باہمی تعلقات کے چیلنجوں سے نمٹنے اور موجود مواقع سے فائدہ اٹھانے کے لیے دانش قوت اور رہنمائی بھی مہیا کرنا شروع کر دے گا۔ اس لیے اس کو نظر انداز کر کے آگے نہ بڑھیں۔ یہ آپ کو اپنی قدر و قیمت سے آشنا کر دے گا۔

تیسرا باب آٹھویں عادت..... حل کا ایک مجموعی جائزہ پیش کرتا ہے۔ جبکہ آٹھویں عادت حل تفصیل کے ساتھ کتاب کے بقیہ صفحات میں پھیلا ہوا ہے اور پھر ایک مختصر سے حصہ میں بتایا گیا ہے کہ آپ اس کتاب سے کس طرح زیادہ سے زیادہ فائدہ اٹھا سکتے ہیں۔

آنے والے ہر باب میں کسی مختصر فلم کا ذکر کروں گا جو اس باب کے مرکزی جوہر سے آپ کو آشنا ہونے میں مدد دے سکتی ہے۔ DVD میں یہ فلمیں دستیاب ہیں۔ آپ کے لیے ممکن ہو تو یہ فلمیں حاصل کر لیں اور متعلقہ باب پڑھنے سے پہلے وہ فلم دیکھ لیں تو آپ کو آسانی رہے گی۔ یہ فلمیں نیشنل اور انٹرنیشنل ایوارڈز حاصل کر چکی ہیں۔ ان میں سے کچھ حقیقی واقعات پر مبنی ہیں جبکہ کچھ فکشن ہیں۔ مجھے یقین ہے کہ یہ فلمیں آپ کو بہتر انداز میں دیکھنے محسوس کرنے اور سمجھنے میں مدد دیں گی۔ اگر آپ فلمیں دیکھنے میں دلچسپی رکھتے ہیں تو اس کتاب سے استفادہ کرنا زیادہ آسان رہے گا۔

اگلا باب ایک ”مکمل فرد“ کا ماڈل پیش کرتا ہے۔ اس سے متعلقہ فلم کا نام Legacy ہے۔ یہ تین منٹ کی مختصر فلم امریکہ کے سبھی سینماؤں میں دکھائی جا چکی ہے۔ یہ آپ کو آپ کی آواز کے مرکزی عناصر دیکھنے اور چار آفاقی انسانی ضروریات سمجھنے میں مدد دے گی۔ یہ ضروریات ہیں: زندہ رہنا، محبت کرنا، سیکھنا اور ورثہ چھوڑنا۔

دوسرا باب

مسئلہ

جب بنیادی ڈھانچہ بدلتا ہے تو ہر چیز کراہنے لگتی ہے۔
..... شین ڈیوس

ہم انسانی تاریخ کی اہم ترین تبدیلیوں میں سے ایک کا مشاہدہ کر رہے ہیں۔
پیٹر ڈرگر ہمارے دور کے عظیم ترین ”مینجمنٹ تھنکرز“ میں سے ایک ہے۔ وہ اس بات کو
کچھ اس طرح پیش کرتا ہے۔

”اگلے چند سو برسوں میں جب ہمارے دور کی تاریخ طویل مدت تناظر میں لکھی
جائے گی تو مورخین کی نظر میں اہم ترین سنگ میل نہ تو ٹیکنالوجی ہوگی نہ انٹرنیٹ
اور نہ ہی ای۔ کامرس بلکہ اہم ترین واقعہ یہ لکھا جائے گا کہ انسانی حالت میں ایک
بے مثال تبدیلی آئی۔“ آج تاریخ میں پہلی بار واقعتاً لوگوں کی تیزی
سے بڑھتی ہوئی تعداد کو اختیار حاصل ہے۔ اور انہیں پہلی دفعہ خود کو منظم کرنا ہے۔
..... اور معاشرہ کلی طور پر اس کے لیے تیار نہیں۔“

بنیادی مسئلہ سمجھنے کے لیے اور ڈرگر کی پشین گوئی کے اشارے سمجھنے کے لیے پہلے
ہمیں تاریخ کے سیاق و سباق پہ نظر ڈالنا ہوگی جسے تہذیب کے پانچ ادوار کہا جاتا ہے۔
یعنی پہلا شکاری کا دور۔ دوسرا زرعی دور، تیسرا، صنعتی دور چوتھا، علم و ابلاغ کا دور

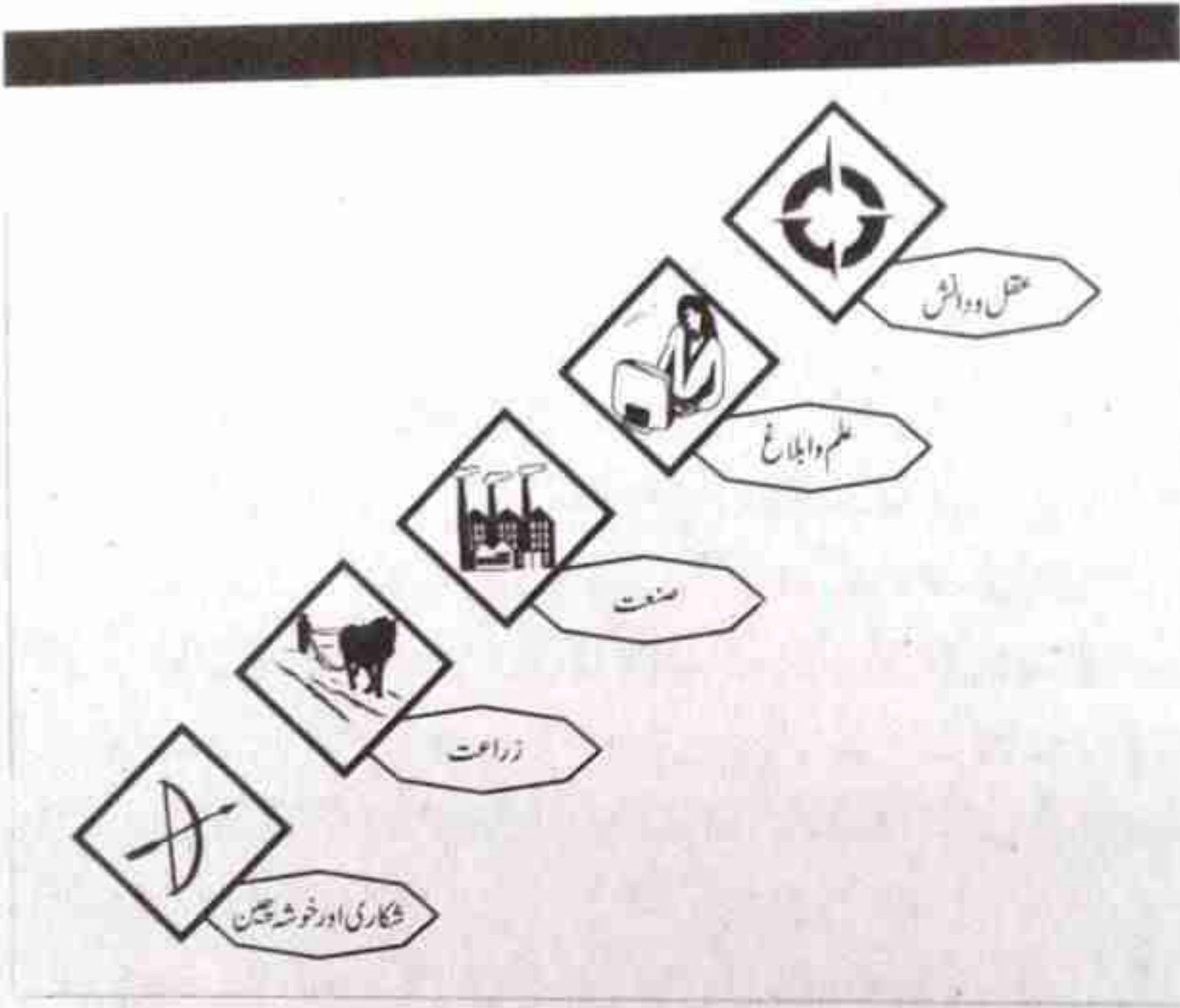
اور پانچواں عقل و دانش کا دور۔

ایک لمحہ کے لیے تصور کریں کہ آپ سب سے پہلے دور میں آ گئے ہیں اور ایک شکاری اور خوراک جمع کرنے والے ہیں۔ آپ روزانہ تیر کمان یا پتھروں کے ساتھ اپنی غار سے باہر نکلتے ہیں اور اپنے خاندان کے لیے خوراک کی تلاش میں سرگرداں رہتے ہیں۔ آپ کو صرف انہی باتوں کا علم ہے اور اپنی بقا کے لیے یہی کچھ کرتے رہتے ہیں۔ اب تصور کریں کہ کوئی اور شخص آپ کے سامنے آتا ہے اور آپ کو کچھ اور کرنے کی ترغیب دیتا ہے۔ مثلاً وہ آپ سے کہتا ہے کہ زندگی گزارنے کے لیے صرف شکاری یا خوراک اکٹھی کرنا ہی اکلوتا طریقہ نہیں ہے۔ وہ آپ کو "کسان" بننے کا مشورہ دیتا ہے۔ آپ کا کیا خیال ہے کہ آپ کا رد عمل کیا ہوگا؟

آپ اسے دیکھتے ہیں کہ وہ باہر نکلتا ہے۔ زمین کھودتا ہے۔ اس میں کچھ بیج بکھیرتا ہے۔ آپ کو کچھ نظر نہیں آتا۔ آپ اسے اس کھدی ہوئی زمین میں پانی ڈالتے ہوئے دیکھتے ہیں۔ پھر وہ وہاں سے گھاس پھوس اکھیرتا ہے۔ لیکن آپ کو کچھ نظر نہیں آتا۔ آپ کو اس کی یہ حرکتیں بے معنی لگتی ہیں۔ لیکن پھر کچھ عرصہ بعد آپ کو وہاں ایک زبردست فصل یا بہت سے پودے دکھائی دیتے ہیں۔ ان پودوں سے حاصل ہونے والی خوراک یعنی ایک "کسان" کی محنت کا نتیجہ آپ کو ایک شکاری کی محنت سے پچاس گنا زیادہ بڑا محسوس ہوتا ہے ادھر آپ کو ایک بہترین شکاری سمجھا جاتا ہے۔ اب آپ کا رد عمل کیا ہوگا؟ غالباً آپ خود سے کہیں گے "میں کسان بننا بھی چاہوں تو ایسا نہیں کر سکتا۔ مجھے اس کام کی مہارت ہی نہیں ہے اور پھر میرے پاس آلات بھی نہیں ہیں"۔ آپ کو علم ہی نہیں کہ یہ کام کس طرح کیا جاتا ہے۔

اب کسان اتنا منفعت بخش فرد ہے کہ آپ اسے پیسہ کماتے ہوئے دیکھتے ہیں۔ وہ اتنی دولت کمالیتا ہے کہ اچھی زندگی گزارتا ہے۔ اپنے بچوں کو سکول بھیجتا ہے اور انہیں بہترین مواقع مہیا کرتا ہے۔ ادھر آپ بڑی مشکل سے اپنا اور اپنے بیوی بچوں کا پیٹ پال رہے ہیں۔ چنانچہ آہستہ آہستہ آپ اس کی زندگی اپنانے کی کوشش کرتے ہیں۔ ایک کسان بننے کے مشقت طلب عمل اور تربیت سے گزرتے ہیں۔ اب آپ اپنے بچوں اور پھر ان کے بچوں کی پرورش کسانوں کی طرح کرتے ہیں۔ ہماری ابتدائی تاریخ میں ٹھیک

اسی طرح ہوا تھا۔ ۹۰ فی صد سے زائد شکاریوں اور خوشہ چینوں کی "ڈاؤن سائزنگ" ہو گئی۔ وہ اپنی معاش گنوا بیٹھے۔



خاکہ نمبر 2.1

کئی صدیاں گزر جاتی ہیں اور پھر صنعتی دور آتا ہے۔ لوگ فیکٹریاں بناتے ہیں۔ خصوصی مہارتیں سیکھتے ہیں۔ دوسروں سے اپنا کام لینا اور بہترین انداز سے خام مال حاصل کرنا سیکھتے ہیں۔ صنعتی دور کی پیداواریت خاندانی کاشتکاری سے پچاس گنا زیادہ بڑھ جاتی ہے۔ اب آپ کسان ہیں اور شکاری اور خوشہ چین سے پچاس گنا زیادہ پیداوار حاصل کر رہے ہیں۔ لیکن اچانک دیکھتے ہیں کہ ایک صنعتی کارخانہ بنتا ہے اور خاندانی کاشتکاری سے پچاس گنا زیادہ پیداوار مہیا کر رہا ہے۔ اب آپ کیا کریں گے؟ آپ حسد محسوس کریں گے یا ممکن ہے خطرہ محسوس کریں گے۔ لیکن صنعتی دور کا کھلاڑی بننے کے لیے آپ کو کس چیز کی ضرورت ہوگی؟ آپ کو مکمل طور پر ایک نئی مہارت اور نئے آلات کی ضرورت ہوگی۔ اور اس سے بھی زیادہ اہم یا ضروری بات یہ ہوگی کہ آپ کو

ایک نئے ذہنی رویہ کی ضرورت ہوگی۔ ایک نیا انداز فکر درکار ہوگا۔ حقیقت یہی ہے کہ صنعتی دور کی فیکٹری نے خاندانی کاشتکاری کے برعکس پچاس گنا زیادہ منفعت بخشی اور 90 فی صد سے زیادہ کسان ”ڈاؤن سائز“ ہو گئے۔ صنعتی دور میں بقا ان کاشتکاروں کو ملی جنہوں نے کاشتکاری کا صنعتی تصور اپنالیا اور صنعتی فارم تخلیق کر لیے۔ آج امریکہ میں صرف تین فی صد لوگ کاشتکار ہیں اور پورے ملک کے علاوہ کئی دوسرے ملکوں کی غذائی ضرورت پوری کرتے ہیں۔ کھیت کے کارکن کا دور گیا۔ صنعت کے کارکن کا دور گیا اور علم و ابلاغ کے کارکن کا دور آ گیا۔

کیا آپ سمجھتے ہیں کہ علم و ابلاغ کے کارکن کا دور جس میں ہم لوگ زندگی گزار رہے ہیں صنعتی دور سے پچاس گنا زیادہ پیداوار مہیا کرے گا۔ مجھے تو یقین ہے کہ ایسا ہی ہوگا۔ ہم نے ابھی اسے دیکھنے کا آغاز کیا ہے۔ یہ صنعتی دور سے دو گنا، تین گنا یا دس گنا نہیں بلکہ پچاس گنا زیادہ منفعت بخش ثابت ہوگا۔ مائیکروسافٹ کا سابق چیف ٹیکنالوجی آفیسر ناتھن مائی ہروولڈ اس بات کو اپنے انداز میں بیان کرتے ہوئے کہتا ہے۔ ”ٹاپ سافٹ ویئر ڈیولپرز ایورتج سافٹ ویئر ڈیولپرز سے 10 گنا یا 100 گنا نہیں بلکہ 10000 گنا زیادہ ثمر بار ہیں۔“

معیار کے علم کا کام اتنا قابل قدر ہے کہ اس کی طاقت کا مظاہرہ اداروں کو قدر و قیمت طے کرنے کے غیر معمولی مواقع پیش کرتا ہے۔ اگر یہ درست ہے تو تصور کیجیے آپ کے بچوں کی قوت کار کا مظاہرہ کتنا قیمتی ہوگا۔ علم و ابلاغ کے کام نے اس تمام تر سرمایہ کاری کو ”لیورتج“ مہیا کر دیا ہے جو ایک خاندان یا ادارہ اب تک کر چکا تھا۔ ان تمام کاموں کی منفعت کو زمین سے آسمان پر پہنچا دیا ہے جن کے بارے میں لوگوں کا علم ماضی میں محدود تھا۔ ہر کام کے مختلف پہلوؤں کا علم مرتب ہونے سے نتائج میں بے پناہ اضافہ ہوا ہے۔ چنانچہ مختلف امور کے علم کا کام کرنے والے اداروں کی دوسری تمام سرمایہ کاریوں کا ”رابطہ“ ہیں وہ اداروں کو سرمایہ کاری کے لیے فوکس، تخلیقیت اور لیورتج مہیا کرتے ہیں تاکہ ادارے اپنے مقاصد کا حصول بہتر سے بہتر انداز میں کر سکیں۔

کیا آپ کو یقین ہے کہ علم و ابلاغ کے دور کا کارکن صنعتی دور کی افرادی قوت میں 90 فی صد تک ”ڈاؤن سائزنگ“ لاسکے گا؟ مجھے تو یقین ہے۔ اس لیے کہ موجودہ بے

روزگاری اور ملازمتوں کے کم مواقع ”آئس برگ کی نظر آنے والی چوٹی“ ہیں۔ کیا یہ حقیقت نہیں کہ بے روزگاری کا یہ رجحان دنیا بھر میں ایک سنگین سیاسی مسئلہ بن چکا ہے۔ لیکن ایک حقیقت یہ بھی ہے کہ سیاسی مسئلہ بنانے والے اس بات کو نظر انداز کر رہے ہیں کہ صنعتی دور سے تعلق رکھنے والی ملازمتوں میں کمی کا تعلق حکومتی پالیسیوں اور فری ٹریڈ ایگریمنٹس سے اتنا نہیں جتنا علم و ابلاغ کے دور میں معیشت کے ڈرامائی رد و بدل سے ہے۔ کیا آپ سمجھتے ہیں کہ موجودہ افرادی قوت کو اپنی بقا کا خطرہ ہے اور اسے اپنی بقا کے لیے اس نئے دور کے نئے ذہنی رویے، نئی مہارت اور نئے آلات کی ضرورت ہے۔ ذرا سوچیے یہ دور آپ سے کیا چاہتا ہے۔ ذرا تصور کیجیے یہ آپ سے کیا قیمت وصول کرنا چاہتا ہے۔ آپ کو اس نئے دور کا کھلاڑی بننے کے لیے کیا ادا کرنا ہوگا۔ ذرا تصور کیجیے یہ آپ کے ادارے سے کیا طلب کرے گا؟

ذکر صنعتی دستکار کے دور کا آج کے علم و ابلاغ کے کارکن کے دور سے اس طرح موازنہ کرتا ہے۔

”بیسویں صدی میں انتظامیہ کی طرف سے پیش کیا جانے والا انتہائی اہم اور واقعہ حیرت انگیز کارنامہ یہ تھا کہ اس نے مصنوعات سازی میں دستی کارکن کی پیداواریت میں پچاس گنا اضافہ کر دیا تھا۔

آج اکیسویں صدی میں انتظامیہ کی اہم ترین ضرورت یہی ہے کہ وہ پچھلی صدی کی طرح ایک بار پھر کارنامہ دکھائے اور علم و ابلاغ کے کام اور علم و ابلاغ کے کارکن کی پیداواریت میں ویسا ہی اضافہ کرے۔

بیسویں صدی کی کمپنی کے انتہائی قیمتی اثاثے اس کے پیداواری آلات تھے۔ اکیسویں صدی کے انتہائی قیمتی اثاثے کاروباری یا غیر کاروباری اداروں میں اس کے ذی علم کارکن اور ان کی پیداواریت ہوں گے۔“

عظیم تاریخ دان آرنلڈ ٹائن بی نے کہا تھا۔ آپ انتہائی خوبصورتی سے سماج اور اداروں کی تاریخ آٹھ لفظوں میں اختصار سے بیان کر سکتے ہیں۔ ”کامیابی کی طرح کچھ بھی ناکام نہیں ہوتا۔“ دوسرے لفظوں میں جب آپ کے سامنے کوئی چیلنج ہو اور اس کا جواب بھی چیلنج جیسا ہو تو اسے کامیابی کہتے ہیں۔ لیکن جب آپ کے سامنے ایک نیا چیلنج

ہو تو پرانا کامیاب رد عمل مزید کام نہیں کرتا۔ اسی لیے اسے ناکامی کہا جاتا ہے۔ ہم ذی علم کارکن کے دور میں رہ رہے ہیں۔ لیکن اپنے اداروں کو صنعتی دور کے غلبہ پسند ماڈل کے تحت چلا رہے ہیں جو انسانی صلاحیتوں کو مکمل طور پر دبا دیتا ہے۔ یوں آواز لازمی طور پر غیر متعلقہ ہو جاتی ہے۔ یہ ایک غیر معمولی دریافت یا نتیجہ ہے۔ صنعتی دور کا ذہنی رویہ جو آج بھی ہمارے کام کی جگہوں پہ غالب ہے علم و ابلاغ کے دور میں اور نئی معیشت میں قطعاً موثر ثابت نہیں ہوگا۔ اور حقیقت یہ ہے کہ لوگ اسی غلبہ پسند ماڈل کو گھروں میں بھی اپنائے ہوئے ہیں۔ چنانچہ ہم اپنے گھروں میں بیوی بچوں کے ساتھ اسی رویہ کو اپناتے ہوئے معاملات طے کرتے ہیں انہیں کسی بات پہ مائل کرنے کی بجائے مجبور کرتے اور منظم بنانے کی کوشش کرتے ہیں۔

صنعتی دور کا ذہنی رویہ

صنعتی دور میں اقتصادی خوشحالی کے بڑے اثاثے اور بنیادی محرکات مشینیں اور سرمایہ ”اشیاء“ تھیں۔ لوگ ضروری تو تھے لیکن تبادلہ کی چیز تھے۔ کسی ایک فرد کو تبدیل کر کے دوسرے سے وہی فرائض لیے جاتے تھے جو پہلا فرد سرانجام دے رہا ہوتا تھا۔ آپ دستی کام کرنے والوں کو معمولی نتائج کے ساتھ استعمال اور کنٹرول کر سکتے تھے (طلب اور رسد کے مطابق)۔ چنانچہ لوگ محض اشیاء تھے آپ زیادہ قابل افراد حاصل کر سکتے تھے جو سخت قسم کے طریقہ کار کے مطابق چل سکیں۔ آپ ان کے ساتھ مستعد ہو سکتے تھے۔ جب آپ کی ضرورت محض ایک فرد ہو اور آپ کو اس کے دل، دماغ اور روح (یا جذبے) کی ضرورت نہ ہو تو آپ ایک فرد کو صرف اور صرف شے بنا کر رکھ دیتے ہیں۔ اس لیے کہ بصورت دیگر یہ سب کچھ مشین کے دور میں روانی سے چلنے والے کام کی راہ میں رکاوٹ تھا۔

آج بھی ہمارے بہت سے انتظامی دستور العمل صنعتی دور سے تعلق رکھتے ہیں یا ہمیں اس دور سے ورثہ میں ملے ہیں۔ یہ ہمیں باور کراتے ہیں کہ آپ کو لوگوں کو منظم اور مرتب کرنا ہے۔ اس کے لیے آپ کو ان پر کنٹرول حاصل ہونا چاہیے۔ اس سوچ نے ہمیں حساب کتاب کا انداز فکر دیا ہم لوگوں کو اخراجات اور مشینوں کو اثاثہ سمجھتے ہیں۔ ذرا

غور کیجیے لوگوں کو پرافٹ اینڈ لاس (P&L) سٹیٹ منٹ میں اخراجات کے کالم میں رکھ دیا گیا ہے جبکہ مشینوں کو بیلنس شیٹ میں اثاثہ اور سرمایہ ظاہر کیا جاتا ہے۔ اس نے ہمیں گاجر اور چھڑی کی غلامی دی ہے جزا اور سزا کی تکنیک۔ جس میں آپ گدھے کو گاجر دکھا کر متحرک ہونے کا لالچ دیتے ہیں اور پھر چھڑی کی ضربوں سے ہنکاتے یعنی سزا دیتے ہیں۔

اس نے ہمیں مرکز گرفتہ نظام دیا۔ جو مستقبل کو محفوظ بنانے کا رجحان رکھتا اور ایسا نظام مراتب اور بیوروکریسی تشکیل دیتا ہے جو ”اعداد کے حصول“ کے لیے چابک برساتا رہتا ہے۔ اور یہ سب کچھ ایسا رجعت پسندانہ عمل ہے جس میں ”اگلے سال کی کامیابی کو یقینی بنانے اور موجودہ صورت حال کو محفوظ بنانے پر زور دیا جاتا ہے“۔ ہر جگہ یہ کلچر توانا ہو چکا ہے۔

ان رویوں کے ساتھ ساتھ اور بہت کچھ ایسا ہی ہمیں صنعتی دور سے دستی کارکنوں کو استعمال کرنے کی سوچ کے ساتھ ورثے میں ملا ہے۔ چنانچہ مسئلہ یہ ہے کہ آج ہمارے مینجرز اسی صنعتی دور کے غلبہ پسند ماڈل کو ذی علم کارکنوں پہ نافذ کئے ہوئے ہیں۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ ان میں بہت سے لوگ جو اختیارات رکھتے ہیں اپنے ماتحتوں کی حقیقی قدر و قیمت اور ان کی صلاحیتوں کو دیکھنے کی زحمت ہی گوارا نہیں کرتے۔ وہ انسانی فطرت کی مکمل اور درست ترین تفہیم ہی نہیں رکھتے۔ وہ لوگوں کو اس طرح استعمال کرتے ہیں جیسے چیزوں کو استعمال کیا جاتا ہے۔ تفہیم اور ادراک کا یہ فقدان انہیں اعلیٰ تر ترغیبات جو ہر اور ذہانت کو بروئے کار لانے سے روکے رکھتا ہے۔ لیکن آج جب آپ انسانوں کو چیزوں کی طرح برتتے ہیں تو کیا ہوتا ہے؟ وہ تو ہین محسوس کرتے ہیں اور الگ تھلگ ہو جاتے ہیں۔ کام میں ذاتی دلچسپی نہیں لیتے، وہ اعتماد سے محروم یونین پر منحصر قانونی کلچر تخلیق کرتے ہیں۔ اسی طرح جب آپ اپنے ٹین ایجر بچوں کے ساتھ اشیاء جیسا برتاؤ کرتے ہیں تو کیا ہوتا ہے؟ وہ بھی ابانت محسوس کرتے ہیں اور آپ سے اجنبی ہو جاتے ہیں۔ خاندان کے قیمتی رشتوں میں سے اپنی ذات کی نفی کر دیتے ہیں۔ اعتماد سے محروم ہو جاتے ہیں، مضطرب اور پھر باغی ہو جاتے ہیں۔

جب آپ لوگوں کو اشیاء کی طرح استعمال کرتے ہیں تو کیا ہوتا ہے؟ لوگ لیڈر

شپ کی خواہش ترک کر دیتے ہیں۔ بہت سے لوگ تو سمجھتے ہیں کہ لیڈر شپ کسی منصب اور مرتبے کا نام ہے۔ چنانچہ وہ لیڈر شپ کی خصوصیات رکھتے ہوئے بھی خود کو لیڈرز کی حیثیت سے نہیں دیکھتے۔ ذاتی لیڈر شپ بنانا (بااثر ہونا) پیانو بجانے کی آزادی حاصل ہونے جیسا انتخاب ہے۔ یہ ایک ایسی آزادی ہے جسے حاصل کرنا پڑتا ہے۔ اور صرف اسی وقت ہی لیڈر شپ ایک انتخاب بنتی ہے۔ تب تک لوگ سمجھتے ہیں کہ صرف انہی لوگوں کو فیصلہ کرنا چاہیے کہ اب کیا کیا جائے جو منصب و اختیار رکھتے ہیں۔ انہوں نے غالباً الاشعوری طور پر تسلیم کر لیا ہے کہ انہیں چیزوں کی طرح استعمال کیا جاسکتا ہے۔ یہاں تک کہ اگر وہ ضرورت بھی محسوس کرتے ہیں تو اپنے طور پر قدم اٹھانے پر تیار نہیں ہوتے۔ وہ اس انتظار میں رہتے ہیں کہ جس فرد کو ان کا رسمی طور پر سربراہ بنایا گیا ہے وہ بتائے کہ اب کیا کرنا ہے۔ اور پھر انہیں جو ہدایت ملتی ہے وہ اس پر عمل درآمد کرتے ہیں۔ چنانچہ اس کا نتیجہ یہ ہے کہ جب صورت حال خراب ہو جاتی ہے تو اس کا الزام اور جب صورت حال منفعت بخش ہوتی ہے تو اس کا سہرا سربراہ کے سر جاتا ہے۔ البتہ کام کرنے والوں کے ”تعاون اور اعانت“ پر شکریہ ادا کر دیا جاتا ہے۔

از خود قدم اٹھانے سے گریز کا ہمہ گیر رجحان رسمی لیڈروں کو تو انا کرتا ہے کہ وہ اپنے ماتحتوں کو احکامات دیتے رہیں۔ وہ سمجھتے ہیں کہ اپنے احکامات کے مطابق لوگوں سے کام لینا ہی لوگوں کو فرماں بردار بنائے رکھنے کے لیے ضروری ہے۔ چنانچہ یہ سوچ تیزی سے لوگوں کو کسی مرکزی فرد کا دست نگر بنا دیتی ہے۔ ہر فریق کی کمزوری میں شدت آ جاتی ہے اور وہ دوسرے کے رویہ کو جائز قرار دینے لگتا ہے۔ ایک منہج جس قدر زیادہ اختیارات رکھتا ہے وہ اسی قدر زیادہ ان رویوں کو ابھارتا ہے کہ زبردست کنٹرول اور انتظام کی ضرورت ہے۔ دوسروں پہ انحصار کا کلچر بالآخر ایسے ادارہ میں تبدیل ہو جاتا ہے جس میں کوئی بھی ذمہ داری قبول پر تیار نہیں ہوتا۔ وقت کے ساتھ ساتھ لیڈر اور پیروکار (باس اور ماتحت) دونوں ہی اپنے اپنے کرداروں پر غیر شعوری طور پر مہر تصدیق ثبت کر دیتے ہیں۔ وہ اس لیے خود کو بے اختیار کر لیتے ہیں کہ ان کی صورت حال بہتر بنائے جانے سے پہلے دوسروں کو تبدیل ہونا چاہیے۔ یہی چکر خاندانوں میں والدین اور بچوں کے درمیان چلتا رہتا ہے۔

یہ خاموش سازش ہر جگہ موجود ہے۔ زیادہ لوگ اتنے بہادر نہیں ہوتے کہ وہ اسے اپنے طور پر بے نقاب کر کے ختم کر سکیں۔ جب بھی انہیں اس قسم کا تصور دیکھنے اور سننے کو ملتا ہے وہ اپنے اندر کی طرف دیکھنے کی بجائے باہر کی طرف دیکھتے ہیں۔ میں نے جب کبھی یہ تصور اپنے سامعین کے سامنے پیش کیا ہے ان کو سوچنے کا وقت دینے کے بعد سوال کیا ہے کہ ”آپ میں سے کتنے لوگ اس بات کو پسند کرتے ہیں اور اس پر عمل درآمد کی خواہش رکھتے ہیں؟“ لیکن میں نے ہر دفعہ محسوس کیا ہے کہ وہ لوگ جنہیں واقعی اس کی ضرورت ہے یہاں نہیں پائے جاتے۔ عموماً وہ اسے اپنے قہقہوں میں اڑا دیتے ہیں۔ بہت کم لوگ اس ضمن میں مزید تفصیلات کے خواہش مند ہوتے ہیں۔

ممکن ہے آپ بھی سوچ رہے ہوں کہ جن لوگوں کو واقعی اس کتاب کی ضرورت ہے وہ اسے نہیں پڑھ رہے۔ یہ سوچ بھی دوسروں پہ انحصار کی عکاس ہے۔ اگر آپ اس تصور کو کسی دوسرے کی کمزوری کے حوالے سے دیکھتے ہیں تو خود کو بے اختیار اور دوسروں کی کمزوری کو با اختیار کر رہے ہیں کہ وہ آپ کی زندگی سے پیش قدمی تو انائی اور جوش و جذبہ نکال لے۔

فلم: میکس اینڈ میکس (Max & Max)

زیادہ گہرائی میں اترنے سے پہلے میرا خیال ہے کہ میں ایک چھوٹی سی فلم Max & Max کا تذکرہ کر دوں جو اسی مسئلہ کی وضاحت کرتی ہے جس کو ہم زیر بحث رکھے ہوئے ہیں۔ یہ ایک فکشن سٹوری ہے جس میں ایک میکس شکاری کتا اور دوسرا میکس نیا ملازم کسٹمرز سروس کا نمائندہ ہے۔ اس کہانی میں ایک باس مسٹر ہیرالڈ ہے جو اپنے ملازمین کے امور دیکھتا ہے۔ ہیرالڈ کا طرز عمل اپنے ملازمین کے ساتھ جن میں نیا ملازم میکس بھی شامل ہے ویسا ہی ہے جیسا وہ اپنے کتے میکس کے ساتھ روا رکھتا ہے۔

اس فلم کا سیٹ ”کام کی جگہ“ ہے۔ لیکن یاد رہے کہ ہر ایک کی کام کی اپنی جگہ ہوتی ہے۔ طالب علموں، اساتذہ اور ایڈمنسٹریٹرز کے لیے یہ سکول ہوتا ہے کچھ لوگوں کے لیے یہ ان کا کاروباری مقام ہوتا ہے۔ خاندانوں کے لیے ان کا گھر تاہم ان کے علاوہ بھی کچھ مقامات کام کی جگہیں ہوتی ہیں۔ مثلاً چرچ، مسجد یا مسجد۔ چنانچہ یہ بات کام کے متعلق

نہیں بلکہ انسانی تعلقات اور ان افراد کے باہمی افعال کے متعلق ہے جو ایک مشترکہ مقصد میں بندھے ہوتے ہیں۔ آپ سے میرا چیلنج ہے کہ اس فلم کی کہانی کو ہر اس ماحول میں تلاش کیا جاسکتا ہے جہاں آپ دوسروں کے ساتھ مل کر اپنی زندگی کا کچھ حصہ گزارتے ہیں۔

لوگوں کا تعلق اس فلم کے ساتھ ذاتی اور ادارے کی حیثیت سے بہت گہرا ہے میں آپ کو دعوت دیتا ہوں کہ اس کتاب کو مزید زیر مطالعہ لانے سے پہلے فلم میکس اینڈ میکس ضرور دیکھیں۔

اگر آپ نے یہ فلم دیکھ رکھی ہے تو اپنے ذہن میں اسے تازہ کیجیے۔ میکس ہم میں سے بہت سوں کی طرح جو ایک نئی ملازمت شروع کرتے ہیں، جوش و جذبہ سے لبریز ہے۔ جب وہ گاہکوں کو اپنی فرم سے متعارف اور مربوط کرنے کے لیے از خود پیش قدمی کرتا ہے تو مسٹر ہیرالڈ اس سے کچھ باتیں چھپا لیتا ہے۔ میکس کو اس انداز میں کنٹرول اور بے اختیار کیا جاتا ہے کہ اس کا جذبہ سرد پڑ جاتا ہے۔ وہ کسی پیش قدمی سے گریزاں ہو جاتا ہے۔ وہ اپنے مقصد کی بصیرت اپنی صلاحیتوں اور انتخاب کی آزادی سے محروم ہو جاتا ہے وہ اپنی آواز کھو بیٹھتا ہے وہ قسم کھا لیتا ہے کہ اب اپنے طور پر کوئی قدم نہیں اٹھائے گا۔ چنانچہ میکس اپنے باس کا دست نگر ہو جاتا ہے اور اب وہ میکس نامی کتے کی طرح ہر اگلے قدم کے لیے باس کے اشارے کا منتظر رہتا ہے۔ آپ یقیناً اس صورت حال کا الزام مسٹر ہیرالڈ کو دیں گے۔ لیکن یہ بات پیش نظر رکھیں کہ ہیرالڈ کا رویہ مسٹر میکس کے ساتھ بھی وہی ہے جو اپنے کتے میکس کے ساتھ ہے۔ اور اس طرح کا توہین آمیز انتظام و بآء کی طرح پوری کمپنی میں پھیلا ہوا ہے۔ کمپنی کا ہر ملازم باس کا دست نگر ہے۔ کوئی بھی فرد اپنی لیڈر شپ (پیش قدمی اور اثر انگیزی) کا استعمال نہیں کر رہا کیونکہ ہر ایک سمجھتا ہے کہ لیڈر شپ کا فریضہ صرف اور صرف سربراہ کو سہرا انجام دینا ہے۔

ہماری کاروباری دنیا میں پائی جانے والی بہت بڑی صداقت یہی ہے کہ بہت سے ادارے میکس اور مسٹر ہیرالڈ سے مختلف نہیں ہیں۔ یہاں تک کہ بہت سے بہترین ادارے جن میں خود میں نے کام کیا ہے اور یہ تجربہ کم و بیش چالیس برس پر محیط ہے ہر جگہ یہی مسائل پائے جاتے ہیں۔ ان مسائل اور چیلنجوں کی اذیت روز بروز شدید ہوتی جا رہی ہے کیونکہ یہ چیلنج دنیا بھر میں پیدا ہو رہے ہیں۔ میکس اینڈ میکس کی طرح اس نوع

کے چیلنجز کی تین اقسام ہیں۔ ادارہ جاتی، بین الافراد (تعلقات) اور ذاتی۔ ادارہ جاتی سطح پر کنٹرولنگ مینجمنٹ فلاسفی کے ذریعے کارکردگی، باہمی اہام، سلامتی اور صلہ تربیت، معلومات اور دیگر بنیادی نظام اس طرح چلاتی ہے کہ انسانی جوہر اور آواز دب جاتے ہیں۔ کنٹرول فلاسفی کی جڑیں صنعتی دور میں پائی جاتی ہیں اور ان لوگوں کی ذہنی ساخت غلبہ پسند انتظامیہ کو ترجیح دیتی ہے جو تمام صنعتوں اور شعبوں میں باختیار عہدے رکھتے ہیں۔ میں صنعتی دور کے اس ذہنی رویہ کو بھی ”شے“ قرار دیتا ہوں۔

بین الافراد یعنی تعلقات کی سطح پر پھر وہی صورت ہے، بہت سے ادارے ”باس کے محتاج“ ملازمین سے بھرے ہوئے ہیں۔ یہاں اعتماد کا بنیادی فقدان ہی نہیں پایا جاتا بلکہ اس مہارت اور ذہنی رویہ کا فقدان بھی ہوتا ہے جو باہمی اختلافات کو با اعتماد اور تخلیقی انداز میں حل کر سکے۔ اگرچہ ادارہ جاتی نظام اور کنٹرولنگ مینجمنٹ اس دست نگری اور محتاجی کی خود نشوونما کرتی ہے لیکن یہ مسئلہ اس لیے پیچیدہ ہو جاتا ہے کہ بہت سے افراد کی پرورش گھروں میں دوسرے بچوں کے ساتھ ہوا نہ میں اور سکولوں میں دوسرے طالب علموں کے ساتھ مقابلہ کی فضا میں ہوئی ہوتی ہے۔ یہی نہیں بلکہ کھیل کے میدان اور کام کی جگہوں پہ بھی ایسا ہوتا ہے۔ لوگوں میں سپورٹس مین سپرٹ ہی پیدا نہیں ہونے دی جاتی ہے انہیں بچپن ہی سے کمتر اور نارمل نہ ہونے کا احساس دلایا جاتا ہے۔ چنانچہ اس طرح کے طاقتور اثرات ایک طرح کی کم ظرفی کی ذہنیت تخلیق کر دیتے ہیں۔ اور پھر لوگوں کے لیے دوسروں کی کامیابی پہ واقعتاً خوش ہونا بہت مشکل ہو جاتا ہے۔

ذاتی سطح پر یہ ہوتا ہے کہ ادارے ہر سطح پر چمکدار باصلاحیت اور تخلیقی قسم کے افراد سے مالا مال ہوتے ہیں لیکن یہ افراد خود کو محبوس، بے قدری کے شکار اور بے معنی محسوس کرتے ہیں۔ وہ بری طرح مایوس ہوتے ہیں اور یقین رکھتے ہیں کہ صورت حال تبدیل کرنے کا اختیار ان کے پاس نہیں ہے۔

ماڈل کی طاقت:

معروف مصنف جان گارڈنر نے ایک دفعہ کہا تھا بہت سے بیمار اداروں نے اپنی خامیوں کی وجہ سے کارکردگی کا ایک اندھا پن پیدا کر رکھا ہے۔ یہ اس لیے بیمار نہیں ہیں

کہ اپنے مسائل حل نہیں کر سکتے بلکہ اس لیے متاثر ہیں کہ اپنے مسائل دیکھ ہی نہیں سکتے۔
آئن سٹائن نے کہا تھا: ”سکین مسائل جو ہمیں درپیش ہوتے ہیں اس سطح کی سوچ سے حل
نہیں ہو سکتے جس سطح پر ہم انہیں پیدا کرتے ہیں۔“

یہ تجربہ میری زندگی کے گہرے تجربات کی تصدیق کرتا ہے کہ اگر آپ چھوٹی
چھوٹی نفع بخش تبدیلیاں اور بہتری چاہتے ہیں تو اپنے طرز عمل یا رویے اور دستور العمل کا
جائزہ لیتے رہیں۔ لیکن اگر آپ اہم اور دیوبہ کل بہتری چاہتے ہیں تو Paradigms یا
ماڈلز یا مثالی نقشے کے مطابق کام کریں۔ Paradigms یا ماڈلز یا مثالی نقشے کے مطابق
کام کریں۔ Paradigm یونانی زبان کا لفظ ہے جو ایک سائنسی اصطلاح سے اخذ شدہ
ہے لیکن آج کل اسے ادراک، مفروضے، تصور یا ایسے نکتہ نظر کے معنوں میں لیا جاتا ہے
جس کے توسط سے دنیا کو کوئی شخص دیکھتا ہے۔ یہ کسی علاقے یا شہر کے نقشے کی طرح ہوتا
ہے۔ اگر یہ نقشہ درست نہ ہو تو پھر اس بات سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ آپ اپنی منزل
تلاش کرنے کے لیے کتنی دوڑ دھوپ کر رہے ہیں یا آپ کس قدر مثبت سوچ رکھتے ہیں۔
آپ گم کردہ راہ رہیں گے، منزل پہنچ سکیں گے۔ اتفاق سے اپنی مطلوبہ جگہ پر پہنچ
جائیں تو آپ کی خوش قسمتی ہے لیکن اتفاقات مسلسل نہیں ہوتے۔ چنانچہ بنیادی شرط
درست ترین نقشہ کی ہے۔ اگر نقشہ درست ہے تو پھر آپ کی محنت اور مثبت سوچ تیزی
سے نتائج پیدا کرتی ہے۔

قرون وسطیٰ میں معالجن لوگوں کا علاج کرنے کے لیے ان کا فصد کھولتے تھے۔
Paradigm کیا تھا؟ خون میں فاسد مادہ ہے اسے خارج کر دیا جائے۔ اب اگر آپ
اس Paradigm کو پرکھتے نہیں تو کیا کریں گے؟ ایسا کرتے چلے جائیں گے۔ تیزی
سے کریں گے۔ اسے تکلیف دہ ہونے سے بچائیں گے۔ چلیے آگے بڑھیے۔ اسے تجارتی
بنیادوں پر فروغ دیجیے۔ تشہیری مہم چلائیے ”ہمارے پاس فصد کھولنے کا بہترین اور عالمی
معیار کا یونٹ ہے۔“ یا پھر لوگوں کو پہاڑوں پر لے جائیے۔ انہیں ایک دوسرے کی بانہوں
میں بانہیں ڈال کر پہاڑوں کی چوٹیوں سے لڑھکنے دیجیے تاکہ جب وہ واپس فصد کھلوانے
کے یونٹ میں واپس آئیں تو زیادہ رغبت اور اعتماد کے ساتھ آئیں کیونکہ اب انہیں
معلوم ہو چکا ہے کہ پہاڑوں سے گر کر زخمی ہونے اور اپنا خون اذیت کے ساتھ خارج

کرنے سے بہتر ہے کہ فصد کھلوا لیا جائے۔ یا پھر آپ کو یہ کرنا ہوگا کہ فصد کھولنے کے اپنے پونٹ کے ارکان کو گرم ٹب میں بٹھا کر انہیں اپنی نفسیات کھنگالنے کی دعوت دینا ہوگی تاکہ انہیں باہمی ابلاغ کو فروغ دینے میں مدد مل سکے۔ یا پھر آپ کو اپنے مریضوں اور ملازموں کو مثبت سوچ سکھانا پڑے گی تاکہ جب فصد کھلے تو زیادہ سے زیادہ مثبت توانائی کی رجائیت پیدا کر سکے۔

کیا آپ تصور کر سکتے ہیں کہ جب ”جرم تھیوری Germ Theory“ دنیا کے سامنے آئی تو کیا ہوا تھا۔ ہنگری کے سیمل ویس، فرانس کے پائچر اور دیگر چوٹی کے سائنسدانوں نے دریافت کیا کہ جراثیم بیماریوں کا ایک بنیادی سبب ہیں۔ اس سے فوراً یہ وضاحت ہو گئی کہ خواتین کیوں کسی مڈوائف سے زچگی کا عمل طے کرانا چاہتی ہیں۔ پیشہ ور مڈوائف زیادہ صاف ستھری ہوتی ہے۔ وہ زچہ کو اچھی طرح صاف کرتی ہے۔ اسے دھوتی ہے۔ چنانچہ ایسی زچہ بہت کم بیماریوں کا شکار ہوتی ہے۔ جرم تھیوری سے ہی یہ بات بھی واضح ہو گئی کہ میدان جنگ میں زیادہ تر مرد گولیوں کی بجائے Staph انفیکشن سے کیوں زیادہ ہلاک ہوتے ہیں۔ جراثیم کے نظریہ نے تحقیق کے نئے باب وا کر دیئے ہیں۔ آج یہ ہیلتھ کیئر کا سب سے بڑا رہنما ہے۔

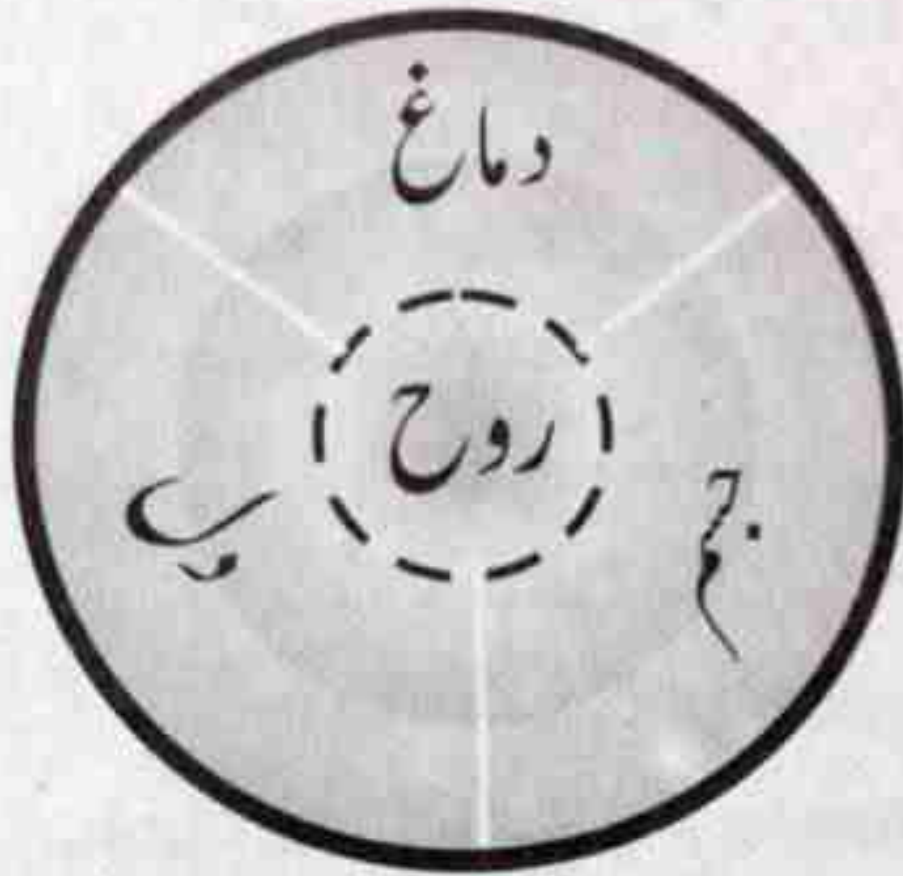
کسی درست ترین Paradigm کی قوت اسی طرح کی ہوتی ہے۔ یہ پہلے وضاحت کرتی ہے اور پھر رہنمائی کرتی ہے۔ لیکن مسئلہ یہ ہے کہ روایات کی طرح Paradigm بھی بہت سخت جان ہوتے ہیں۔ ناقص Paradigms کسی درست ترین Paradigm کے دریافت ہونے تک چلتے رہتے ہیں اور اس میں صدیاں بیت جاتی ہیں۔ بعض اوقات تو درست ترین دریافت کے باوجود یہ لوگوں کے ذہنوں میں مسلسل چپکے رہتے ہیں۔ مثلاً تاریخ کی کتابیں اگرچہ بتاتی ہیں کہ جارج واشنگٹن کی موت گلے کے انفیکشن سے ہوئی تھی۔ غالباً وہ فصد کھلوانے سے مرا تھا۔ لیکن گلے کے انفیکشن کو مسلسل کسی اور بات کی علامت سمجھا جاتا رہا ہے۔ چونکہ Paradigm یہ تھا کہ خون میں غلیظ مادے پیدا ہو چکے ہیں۔ چنانچہ چوبیس گھنٹے کے دوران اس کے خون کے کئی پونٹ نکال لیے گئے۔ میرے اور آپ کے لیے مفید مشورہ یہ ہے کہ اگر ہم بالکل صحت مند ہیں تو ہر دو ماہ کے بعد صرف ایک پونٹ خون سے زیادہ نہ دیں۔

بنیادی علم کارکن دور ایک نئے Paradigm پہ مبنی ہے۔ صنعتی دور کے اس Paradigm سے بالکل مختلف جس میں انسان بھی اشیاء قرار دیے جاتے ہیں۔ ہم اسے Whole-person paradigm یعنی مکمل انسان کا ماڈل کہیں گے۔

اس Paradigm کے قلب میں انتہائی سادہ مگر اس الجھن کا مکمل جواب موجود ہے کہ آخر کیوں بہت سے لوگ اپنے کام میں غیر مطمئن رہتے ہیں اور آخر کیوں بہت سے ادارے اپنے لوگوں کی بہترین صلاحیتوں ذہانت اور تخلیقی قوتوں کو بیدار کرنے میں ناکام رہتے اور واقعتاً عظیم اور طویل عمر ادارے نہیں بن پاتے۔ اور اس کا جواب ہے کہ جسم کون ہیں؟ اور انسانی فطرت کے لیے ہمارا بنیادی نکتہ نظر کیا ہے؟ Paradigm کا مکمل ہے۔

بنیادی حقیقت یہ ہے کہ انسان ایسی چیز نہیں ہے جسے ہانکا اور قابو کیا جائے۔ انسان تو چار جہتیں رکھنے والی مخلوق ہے۔ اور یہ جہتیں جسم، دل، دماغ اور روح ہیں۔

مکمل انسان کا ماڈل

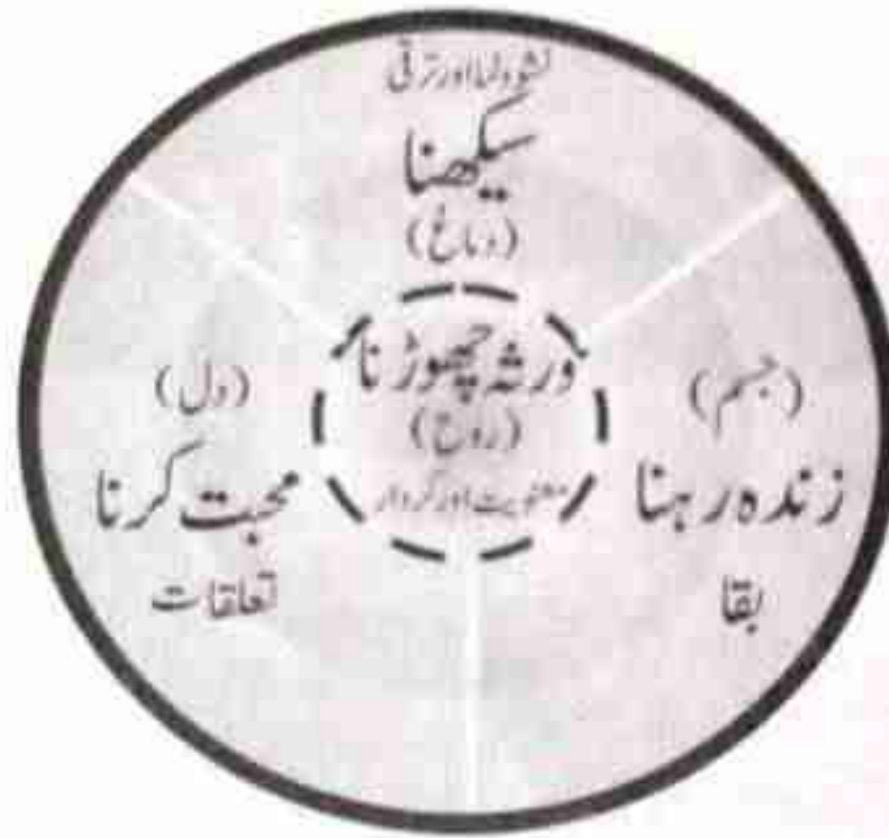


خاکہ نمبر 22

اگر آپ مغرب اور مشرق کی تمام فلاسفیوں اور مذاہب کا مطالعہ کریں اور معلوم

تاریخ سے ان کا جائزہ لیں تو آپ کو بنیادی طور پر یہی چاروں جہتیں ملیں گی۔ جسمانی / معاشی / ذہنی / سماجی / جذباتی اور روحانی۔ جسم، دل، دماغ اور روح سے متعلقہ انسانی ضروریات اسے آگے بڑھاتی ہیں۔

لوگوں کی چار ضروریات



خاکہ نمبر 23

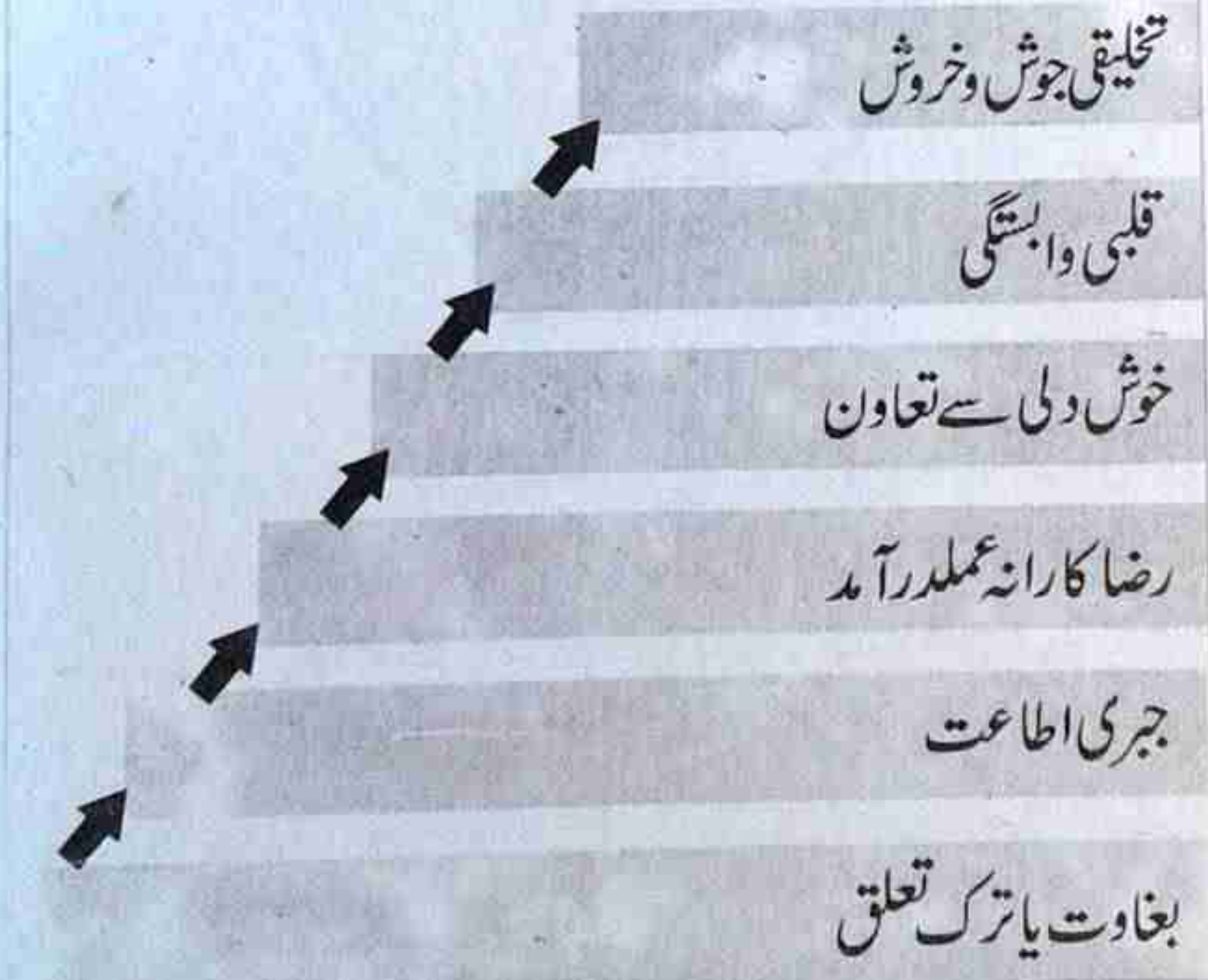
اکثر اوقات بہت مختلف الفاظ استعمال کیے جاتے ہیں لیکن وہ سب زندگی کی انہی چار جہتوں کی عکاسی کرتے ہیں۔ یہ تمام لوگوں کی اپنی چار بنیادی ضروریات یا محرکات کی نمائندگی کرتی ہیں جن کا ذکر پہلے باب میں ہو چکا ہے اور جنہیں خاکہ نمبر 23 میں دکھایا گیا ہے۔ یعنی زندہ رہنا (بقا) محبت کرنا (تعلقات) سیکھنا (نشوونما اور ترقی) ورثہ چھوڑنا (اپنی معنویت پیدا کرنا اور اپنا کردار ادا کرنا)۔

لوگ اپنی پسند اور ناپسند رکھتے ہیں

اس بات کی وضاحت ہو جائے کہ انسان کو چیز سمجھ کر کنٹرول کرنے (جزوی انسان) کے Paradigm میں براہ راست کیا تعلق ہے جو آج کے مقام کار (کام کرنے کی جگہ یا Work Place) اور مینجروں اور اداروں کی اس نااہلی پہ غلبہ پائے ہوئے ہے کہ

وہ اپنے لوگوں کو رضا کارانہ طور پر اپنی اعلیٰ ترین صلاحیتوں اور کردار ادا کرنے پر راغب نہیں کر سکتے؟ اس کا جواب بھی بہت سادہ ہے۔ لوگوں کی اپنی پسند و ناپسند ہوتی ہے۔ شعوری یا لاشعوری طور پر لوگ فیصلہ کر لیتے ہیں کہ انہیں خود کو اپنے کام کے لیے کس حد تک وقف کرنا ہے اور اس کا انحصار اسی بات پر ہوتا ہے کہ ان کے ساتھ کیسا سلوک کیا جا رہا ہے اور انہیں اپنی فطرت کے تمام تر (چاروں) حصوں کو استعمال کرنے کے مواقع دیئے جا رہے ہیں۔ ان کی پسند بغاوت یا ترک تعلق سے لے کر تخلیقی جوش و خروش تک چھ قسم کے فیصلے کرتی ہے۔

پسند



خاکہ نمبر 2.4

اب آئیے ایک لمحہ کے لیے خاکہ نمبر 2.4 میں دیئے گئے چھ قسم کے فیصلوں یعنی بغاوت یا ترک تعلق، جبری اطاعت، رضا کارانہ عملدرآمد، خوش دلی سے تعاون، قلبی وابستگی

اور تخلیقی جوش و خروش کو زیر غور لاتے ہیں۔ یہ فیصلے درج ذیل پانچ منظر ناموں میں ابھرتے ہیں۔

پہلا: آپ کے ساتھ اچھا سلوک نہیں کیا جاتا۔ آپ کے ادارے میں سیاست کا کھیل کچھ زیادہ ہی کھیلا جاتا ہے۔ اقربا پروری ہوتی ہے۔ معاوضوں کا نظام منصفانہ نہیں۔ خود آپ کی تنخواہ آپ کی کارکردگی سے بہت کم ہے۔ اب آپ کا انتخاب یا فیصلہ کیا ہوگا۔ آپ کیا کرنا پسند کریں گے۔

دوسرا: فرض کیجیے آپ کے ساتھ تنخواہ کے حوالے سے تو بہت اچھا سلوک کیا جاتا ہے لیکن آپ کے ساتھ درشت رویہ رکھا جاتا ہے۔ آپ کا احترام نہیں کیا جاتا۔ آپ کے ساتھ جو رویہ رکھا جاتا ہے وہ آپ کے لباس کے موڈ پر منحصر ہے۔ کبھی مطلق العنانی کا مظاہرہ ہوتا ہے تو کبھی مشاورت کی دعوت دی جاتی ہے۔ ایسی صورت میں آپ کیا کرنا پسند کریں گے؟

تیسرا: فرض کیجیے آپ کو تنخواہ بھی اچھی دی جاتی ہے اور آپ کے ساتھ نرمی سے بھی پیش آیا جاتا ہے۔ لیکن جب آپ کی رائے کی ضرورت ہوتی ہے تو اسے نظر انداز کر کے آپ کو اپنا فیصلہ دے دیا جاتا ہے۔ بہ الفاظ دیگر آپ کے جسم اور دل کی قدر تو کی جاتی ہے آپ کے دماغ کی نہیں۔ اب آپ کا پسندیدہ فیصلہ کیا ہوگا؟

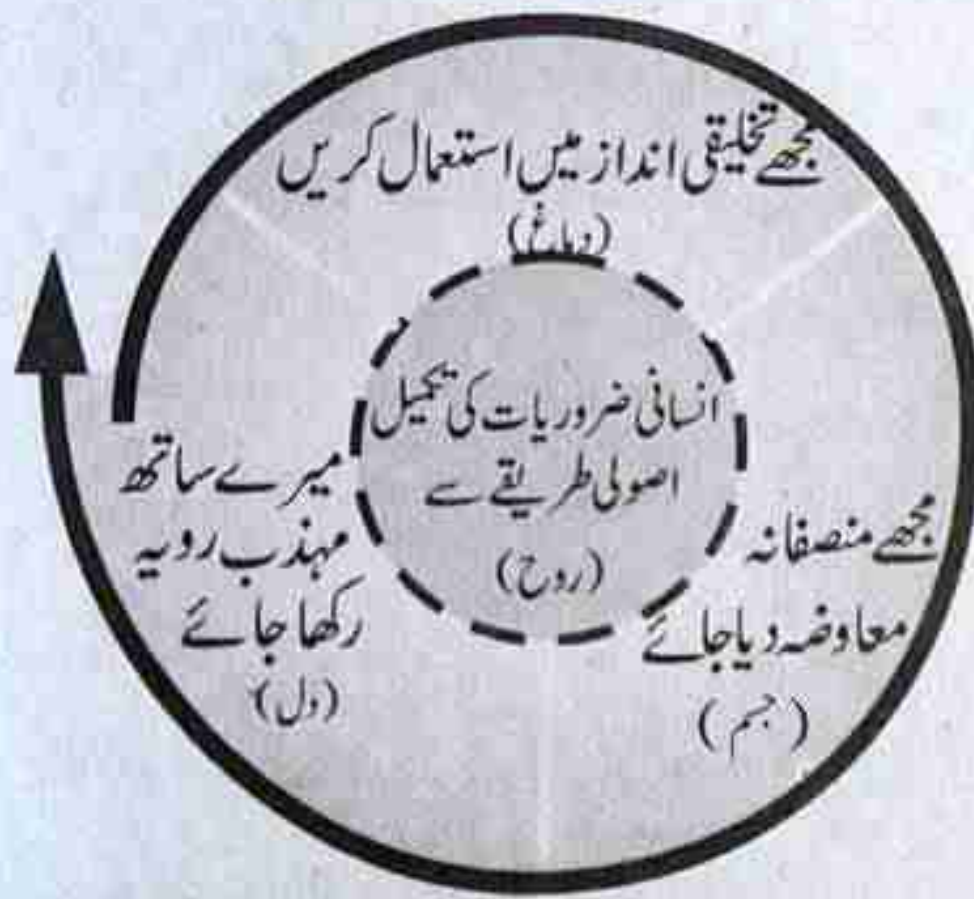
چوتھا: اب فرض کیجیے آپ کی محنت کا معاوضہ پرکشش ہے (جسم کا احترام آپ کے ساتھ نرمی اور شائستگی سے پیش آیا جاتا ہے) دل کا احترام آپ کے مشوروں اور تجاویز کو قبول کیا جاتا ہے (دماغ کا احترام لیکن آپ کو ایسا کام کرنے کو کہا جاتا ہے جو آپ کو اچھا نہیں لگتا یا آپ کے نزدیک بے معنی ہے۔ مثلاً آپ سے کہا جاتا ہے کہ ایک گڑھا کھودو اور پھر اس کو بھر دو۔ یا ایسی رپورٹیں تیار کرنے کے لیے کہا جاتا ہے جن کو کبھی بھی نہ تو استعمال کیا جائے گا اور نہ دیکھا جائے گا۔ یعنی آپ کا کام بے معنی ہے) (روح کا احترام نہیں)۔ اب آپ کا پسندیدہ اقدام کیا ہوگا؟

پانچواں: فرض کیجیے آپ کی تنخواہ نہایت مناسب ہے۔ آپ کے ساتھ مہذبانہ رویہ رکھا جاتا ہے۔ بامعنی کاموں میں آپ کی تخلیقی صلاحیتوں سے استفادہ کیا جاتا ہے۔ لیکن کمپنی اپنے گاہکوں، سپلائرز یہاں تک کہ ملازموں کے ساتھ فریب کاری اور دروغ

گوئی سے کام لیتی ہے (آپ کی روح کے منافی صورت حال)۔ اب آپ کی پسند کا فیصلہ کیا ہوگا؟

آپ نے غور کیا کہ مکمل فرد کے Paradigm کے چاروں حصوں یعنی جسم، دماغ، دل اور روح کا ذکر ہوا۔ روح کو بہر حال دو حصوں میں تقسیم کیا گیا۔ کام کی بے معنویت اور غیر اصولی انداز جس میں یہ کہا گیا۔ اب نکتہ یہ ہے کہ اگر آپ انسانی فطرت کے ان چاروں حصوں میں سے کسی ایک کو نظر انداز کرتے ہیں تو ایک فرد کو ایک چیز سمجھ لیتے ہیں اور وہ کچھ کرتے ہیں جو چیزوں کے ساتھ کیا جانا چاہیے۔ یعنی کنٹرول کرتے ہیں۔ مرتب کرتے ہیں اور اپنا مقصد حاصل کرنے کے لیے گاجر اور چھڑی کی فلاسفی کا سہارا لیتے ہیں تو پھر کیا ہوتا ہے۔ فرد ان فیصلوں میں سے کوئی ایک فیصلہ کر لیتا ہے جن کا ذکر اوپر کیا گیا ہے کیونکہ وہ زندگی گزارنے کے لیے اپنی پسند کو ترجیح دیتا ہے۔ دوسری طرف صورت حال وہ پائی جاتی ہے جو خاکہ نمبر 2.5 میں دی گئی ہے۔

مکمل فرد ایک مکمل کام میں



خاکہ نمبر 2.5

میں نے گزشتہ صفحات میں دیئے گئے پانچوں سوالات دنیا کے مختلف حصوں میں

مختلف کاروباری و صنعتی اداروں کی انتظامیہ کے سامنے رکھے۔ ناگزیر طور پر ہر جگہ سے ملنے والے جوابات تین اقسام سے تعلق رکھتے تھے:

- (1) لوگ بغاوت کر دیں گے یا ملازمت چھوڑ کر چلے جائیں گے۔
- (2) جبری اطاعت کریں گے یعنی مجبوراً ملازمت کرتے رہیں گے (مطلب یہ کہ لوگ ایسا کریں گے لیکن مناسب نہیں رہے گا)۔

(3) پوری رضامندی سے کام کرتے رہیں گے۔ ظاہر ہے لوگوں کی معاشی مجبوریاں انہیں کام کرنے کا پابند رکھتی ہیں ورنہ آج کے علم و ابلاغ کے دور میں صرف وہ فرد جس کا احترام ایک مکمل فرد کے طور پر کیا جاتا ہے، جس کا معاوضہ منصفانہ ہے، جس کے ساتھ مہذبانہ رویہ رکھا جاتا ہے جسے تخلیقی ہداز میں استعمال کیا جاتا ہے اور انسانی ضروریات کی تکمیل با اصول انداز سے کرنے کے مواقع دیے جاتے ہیں (خاکہ نمبر 2.5) صرف اور صرف وہ فرد بالائی تینوں فیصلوں کو اپنی پسند بنا کر کام کرتا ہے۔ یعنی خوش دلی سے تعاون کرے گا، اپنے کام سے قلبی وابستگی رکھے گا اور تخلیقی جوش و خروش سے کام کرے گا۔ (خاکہ نمبر 2.4)

اپنی شناخت ہی اپنا مقدر ہوتی ہے۔

شناخت وہی ہوتی ہے جسے کوئی فرد قبول یا تسلیم کرتا ہے مثلاً جب تک افراد اور اقوام نے غلامی کو قبول کیے رکھا اسے اپنی شناخت بنا لیا۔ غلامی ان کا مقدر رہی۔ صنعتی دور کے مزاج کو قبول کرتے ہوئے لوگوں نے خود کو اشیاء کی حیثیت سے قبول کیا چنانچہ لوگوں کی اکثریت جبر و اکراہ کے ساتھ کام کرتی رہی لیکن آج کے دور میں لوگ اپنی اس شناخت کو غیر فطری قرار دیتے ہوئے قبول کرنے پر تیار نہیں۔ وہ اپنی شناخت اپنی آواز چاہتے ہیں۔

کیا آپ یہ دیکھنے کی ابتدا کر سکتے ہیں کہ آج کے مقام کار میں پائے جانے والے بنیادی مسائل اور ان مسائل کے بنیادی حل کس طرح ہمارے انسانی فطرت کے Paradigm میں پائے جاتے ہیں؟ کیا آپ دیکھ سکتے ہیں کہ ہمارے گھروں اور کمیونٹیوں میں پائے جانے والے بہت سے مسائل کے حل اسی Paradigm میں موجود ہیں؟ صنعتی

دور کے ”اشیاء“ Paradigm اور وہ تمام معمولات جو اس سے پھوٹتے ہیں جدید دور کے ”فصد کھلوانے“ کے برابر ہیں۔ انسانی فطرت کو نظر انداز کرنے سے اداروں میں پیدا ہونے والے فرض مسائل کا بھرپور جائزہ اور لیڈرشپ کی اثر انگیزی کے چار اصولوں پہ مبنی حل کی وضاحت چھٹے باب سے شروع ہو رہی ہے۔ لیکن ابھی ہم زیر بحث اذیت اور مسائل کے حل اور انفرادی رد عمل کی طرف چلتے ہیں۔

حل

ایک ایسے خیال سے زیادہ طاقتور کوئی چیز نہیں ہوتی
جس پر عملدرآمد کا وقت آچکا ہو۔ وکٹر ہیوگو

ہنری ڈیوڈ تھورو نے لکھا تھا: ”شرکی جڑوں پہ وار کرنے والے کے لیے اس کی شاخوں پر ہزاروں وار کرنے کی ضرورت نہیں رہتی“۔ یہ کتاب ان لوگوں سے موسوم ہے جو آج ہمیں درپیش سنگین مسائل کی جڑوں پہ وار کر رہے ہیں۔

ہم نے بات کا آغاز اذیت کے تذکرہ کے ساتھ کیا تھا۔ ہم نے اس زیر سطح مسئلہ کی شناخت کی ہے جس کی ذاتی شاخیں ہیں اور جو گہرائی میں چپکے ہوئے Paradigm اور مقام کار میں موجود روایات کا پیدا کردہ ہے۔ آئیے ہم حل کا سیاق و سباق مرتب کرتے ہیں اور ایک بھرپور جائزہ لیتے ہیں کہ اسے کتاب کے بقیہ حصوں میں کیسے سامنے لایا جائے گا۔

میں نے چالیس سال سے زیادہ عرصہ تک دنیا کے مختلف حصوں میں مختلف اداروں کے ساتھ کام کیا ہے اور ان عظیم دماغوں کی تحقیق کا طالب علم رہا ہوں جو اداروں کا مطالعہ کرتے رہتے ہیں۔ زیادہ تر بڑی ثقافتی تبدیلیاں (ہر ادارے کی اپنی ثقافت ہوتی ہے) جنہوں نے عظیم الشان ادارے تعمیر کیے اور جو طویل عرصہ تک نشوونما، خوشحالی اور دنیا میں اپنا کردار ادا کرنے کے لیے برقرار رہے صرف اور صرف ایک فرد کی پسند اور فیصلہ تھیں۔ عام طور پہ وہ ایک فرد رسمی لیڈر چیف ایگزیکٹو آفیسر یا پریذیڈنٹ تھا۔ بعض

اوقات ایسی ثقافتی تبدیلی کا آغاز کسی اور کے ہاتھوں ہوتا ہے۔ اور یہ کوئی پیشہ ورانہ مہارت رکھنے والا فرد ایک لائن مینیجر یا کسی کا اسٹنٹ ہوتا ہے۔ لیکن اپنے عہدے اور منصب سے قطع نظر ایسے لوگ پہلے خود کو تبدیل کرتے ہیں اندر سے باہر کو۔۔۔۔۔ ان کا کردار قابلیت پیش قدمی اور مثبت توانائی، مختصر یہ کہ ان کی اخلاقی اور شخصی حیثیت دوسروں کو متاثر کرتی اور اوپر اٹھاتی ہے۔ وہ شناخت کا استحکام بخش فہم رکھتے ہیں۔ اپنی قوتیں اور صلاحیتیں دریافت کر لیتے ہیں اور پھر انہیں ضروریات کی تکمیل اور نتائج کے حصول کے لیے استعمال کرتے ہیں۔ لوگ ان کی طرف متوجہ ہو جاتے ہیں۔ انہیں مزید ذمہ داریاں سونپی جاتی ہیں۔ وہ نئی ذمہ داریوں کو زبردست انداز سے سرانجام دیتے اور ایک بار پھر مطلوبہ نتائج مہیا کر دیتے ہیں۔ اب مزید لوگ متوجہ ہوتے ہیں اور ان پہ نظریں جمائے رکھتے ہیں۔ چوٹی پہ بیٹھے لوگ ان کی تجاویز اور خیالات سے مستفید ہونا چاہتے ہیں۔ وہ سیکھنا چاہتے ہیں کہ یہ لوگ کس طرح اتنا کچھ کر لیتے ہیں۔

اس طرح کے لوگ اداروں میں چلنے والی سیاست اور توہین کرنے والی حوصلہ شکنی کرنے والی منفی قوتوں کے دبانے پر زیادہ دیر تک دبے نہیں رہتے۔ ایسی قوتیں انہیں ہمیشہ کے لیے غرق نہیں کر سکتیں۔ وہ بہت جلد پھر سطح پر ابھر آتے ہیں۔ دلچسپ بات یہ ہے کہ ان کے ادارے زیادہ تر اداروں کی طرح ہی اچھے اور غیر معمولی نہیں ہوتے۔ کسی حد تک یہ محض کچھ افراد کا ایک ٹولہ ہوتے ہیں۔ لیکن اس طرح کے لوگ محض اس انتظار میں نہیں رہ سکتے کہ ان کا لباس یا ادارہ کوئی تبدیلی لائے۔ یہ لوگ معمولی کارکنوں کے سمندر میں غیر معمولی کارکنوں کا جزیرہ ہوتے ہیں۔

کوئی فرد مخالف لہر کا سینہ چیرتے ہوئے تیرنے کی ایسی داخلی طاقت کہاں سے حاصل کر سکتا ہے؟ منفی ماحول کی اشتعال انگیزیوں کے سامنے کیسے خود کو منظم رکھ سکتا ہے؟ دوسروں کی خود غرضیوں کا مقابلہ کرتے ہوئے اس طرح کی بصیرت اور اولو عزمی کیسے پیدا اور برقرار رکھ سکتا ہے؟

وہ اپنی حقیقی فطرت اور خداداد صلاحیتوں کو بروئے کار لاتے ہیں اور انہیں عظیم چیزوں کے لیے بصیرت پیدا کرنے اور ان کی تکمیل کے لیے استعمال کرتے ہیں۔ وہ دانشمندی کے ساتھ پیش قدمی کرتے اور ضروریات اور اپنے ارد گرد مواقع کے لیے بہترین

تفہیم پیدا کرتے ہیں۔ وہ ان ضروریات کی تسکین کرتے ہیں جو ان کی منفرد صلاحیتوں سے مناسبت رکھتی ہیں۔ مختصر یہ کہ وہ اپنی آواز تلاش کر کے اسے استعمال کرتے ہیں۔ وہ دوسروں کی خدمت کرتے اور انہیں متحرک کرتے ہیں اور یہی بات فرق پیدا کرتی ہے۔ وہ ان ”اصولوں“ پہ عمل کرتے ہیں جو انسانوں اور اداروں میں ترقی و خوشحالی لاتے ہیں وہ اصول ایک ”مکمل انسان“ (جسم، دماغ، دل اور روح) سے بہتر اور اعلیٰ تر نتائج برآمد کرتے ہیں۔ اتنی ہی اہم بات یہ ہے کہ وہ دوسروں کو بھی انہی اصولوں کے ذریعے اپنی آواز پانے کے لیے متاثر اور متحرک کرتے ہیں۔

یہ دو طرفہ حل..... اپنی آواز تلاش کرنا اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پہ راغب کرنا..... افراد کے لیے ایک روڈ میپ ہے جو کسی بھی ادارے کی کسی بھی سطح پر انہیں اپنی تکمیل اور اثر انگیزی کو فروغ دینے، ایک ناگزیر شریک کار بننے، اپنی ٹیم کو متحرک کرنے اور ادارے کو وسیع تر بنانے میں مدد دیتا ہے۔ اسی لیے ہم نے اس کتاب کو دو بڑے حصوں میں تقسیم کیا ہے۔

(1) اپنی آواز تلاش کرنا

(2) دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے کی ترغیب دینا

اپنی آواز تلاش کرنا

ایک جنگل میں دو راستے نکلتے تھے۔ میں نے اس کا انتخاب کیا جو بہت کم استعمال ہوا تھا..... اور اسی نے فرق پیدا کیا۔..... رابرٹ فراسٹ

خاکہ نمبر 3.1 زندگی کے دو ڈرامائی طور پر مختلف راستوں کی عکاسی کرتا ہے اور یہی آٹھویں عادت کا سادہ نقشہ یا خاکہ ہے۔ اپنی آواز تلاش کیجیے اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے کی ترغیب کیجیے۔ دو راستوں کا یہ ڈایا گرام چودھویں باب تک بقیہ کتاب کے ہر باب کی ابتدا میں نظر آئے گا۔ نئے ابھرنے والے ہر ڈایا گرام کا انداز اس باب کے مرکزی نکتہ کو نمایاں کرے گا۔ اس طرح آپ کو معلوم ہو جائے گا کہ آپ اس وقت کہاں ہیں..... پہلے آپ کہاں تھے اور اب آپ کہاں کا رخ کئے ہوئے ہیں۔

ہر فرد اپنی زندگی میں ان دو راستوں میں سے ایک کا انتخاب کرتا ہے۔ چاہے وہ بوڑھا ہو یا جوان، امیر ہو یا غریب، مرد ہو یا عورت، اس بات سے کوئی فرق نہیں پڑتا۔ اس کا انتخاب ان باتوں سے مشروط نہیں۔ ایک راستہ خوب کشادہ اور مانوس یعنی عام لوگوں کی طرف سے خوب استعمال کیا گیا ہے۔ اس کی منزل معمولی اور بے معنی ہے۔ دوسرا راستہ ذرا مختلف ہے۔ اسے بہت کم لوگوں نے استعمال کیا ہے لیکن عظمت اور معنویت کی طرف لے جاتا ہے۔ ان دونوں منزلوں میں پائے جانے والے امکانات کی وسعت اسی طرح ہے جس طرح انسانی قبیلہ میں شخصیات اور صلاحیتوں کا تنوع پایا جاتا ہے۔

اپنی آواز تلاش کرنا

دوسروں کو متحرک کرنا کہ وہ اپنی آواز تلاش کریں

اندروں سے باہر کو عمل مسلسل

تخلیقی قوت

باہر سے اندر کو فوری حل

تخلیقی وسائل

اپنی آواز گم کر دینا

دوسروں کو اپنی آواز تلاش کرنے اور اسے استعمال کرنے سے روکنا

خاکہ نمبر 3.1

معمولی درجے کی منزل کا راستہ انسانی صلاحیتوں کو جکڑ لیتا ہے۔ جبکہ عظیم اور اعلیٰ درجہ کی منزل کا راستہ انسانی صلاحیتوں کو بیدار کرتا اور زیر عمل لاتا ہے۔ دونوں راستوں کے اپنے اپنے اثرات ہیں جو اپنانے والوں پر بہر صورت مرتب ہوتے ہیں۔ معمولی منزل کا راستہ فوری حل اور زندگی کے لیے شارٹ کٹ کی سوچ چاہتا ہے۔ اس کے برعکس عظیم منزل کا راستہ مسلسل نشوونما کا ایک عمل ہے جو ”اندروں سے باہر کو“ متاثر کرتا ہے۔ معمولی راستے کے مسافر کلچرل سافٹ ویئر استعمال کرتے ہیں جو انما، ناز و نعم، احساس قلت

موازنے، مقابلے اور دوسروں کو گرانے کی سوچ کے عناصر ہیں۔ اعلیٰ تر منزل کے مسافر ان منفی کلچرل اثرات سے بالاتر ہوتے ہیں۔ وہ اپنی زندگیوں کی تخلیقی قوت بننے کا انتخاب کرتے ہیں۔ وہ انا کو غالب نہیں آنے دیتے۔ ناز و نعم کی عارضی تسکین سے گریزاں رہتے ہیں۔ وہ احساس قلت کے شکار نہیں ہوتے۔ وہ جانتے ہیں کہ دنیا میں امکانات کی کثرت ہے۔ وہ دوسروں سے موازنہ کر کے احساس کمتری میں مبتلا نہیں ہوتے۔ مقابلے کی دوڑ میں شریک ہونے کی بجائے آگے بڑھنے کے لیے اپنا راستہ منتخب کرتے ہیں۔ دوسروں کو گرانے کے لیے وقت ضائع کرنے کی بجائے خود اوپر اٹھنے کی جدوجہد کرتے ہیں۔ عظمت کے راستے کا اظہار صرف ایک لفظ سے کیا جاسکتا ہے اور وہ ہے اپنی آواز۔ جو اس راستے پر چلتے ہیں اپنی آواز پالیتے ہیں اور دوسروں کو تحریک دیتے ہیں کہ وہ بھی اپنی آواز پالیں۔ باقی لوگ ایسا نہیں کرتے۔

معنویت کے لیے روح کی تلاش

ہم میں سے ہر ایک کے اندر گہرائی میں ایک داخلی خواہش پائی جاتی ہے کہ عظمت اور بھرپور کردار کی زندگی گزاری جائے جو واقعتاً اہم ہو اور جو واقعی ایک فرق رکھتی ہو۔ ممکن ہے ایسا کر سکنے کے بارے میں ہم اپنے آپ کے لیے اور اپنی صلاحیتوں کے لیے شک و شبہ میں گرفتار ہوں۔ لیکن میں آپ کو بتانا چاہتا ہوں کہ آپ ایسی زندگی گزار سکتے ہیں۔ مجھے پورا یقین ہے کہ آپ ایسا کر سکتے ہیں۔ آپ میں ایسا کرنے کی صلاحیت اور اہلیت موجود ہے۔

میں ایک دفعہ ایک ملٹری بیس کے کمانڈر سے ملنے کے لیے گیا جو اپنے ادارے میں زبردست کلچرل تبدیلی لانے کی پرزور خواہش رکھتا تھا۔ اس کی سروس تیس سال سے زیادہ ہو چکی تھی۔ اب وہ فل کرنل تھا اور اسی سال ریٹائر ہونے والا تھا۔ اپنے ادارے کو کئی ماہ تک تربیت دینے کے بعد اس نے مجھے مشورہ کے لیے بلایا تھا۔ میں نے اس سے پوچھا کہ آخر وہ کیوں یہ قدم اٹھانا چاہتا ہے۔ یہ اقدام بہت بڑا ہے۔ یہ عمل روایت، تساہل، بے اعتنائی اور اعتماد کے فقدان جیسی طاقتوں، راجستی لہروں کے خلاف تیرنے کا تقاضا کرتا ہے۔ اور پھر اب تم ریٹائر ہونے والے ہو۔ پرسکون رہو ریٹائرمنٹ کے مرحلہ سے آرام سے گزرؤ تمہارے اعزاز میں ایوارڈ مینکویٹ منعقد کیا جائے گا تمہارے

دوست اور بھی خواہ تمہاری تعریف و توصیف کرنا چاہیں گے تم کیوں اس جھنجھٹ میں پڑتے ہو۔

اس کے چہرے پر گہری سنجیدگی چھا گئی۔ ایک طویل وقفہ کے بعد اس نے مجھے ایک انتہائی ذاتی اور قابل احترام واقعہ سنانے کا فیصلہ کیا۔ اس نے بتایا کہ میرے والد کی وفات حال ہی میں ہوئی ہے۔ جب وہ بستر مرگ پر تھا تو اس نے مجھے اور میری ماں کو ”خدا حافظ“ کہنے کے لیے بلایا۔ اس کے لیے بولنا بہت مشکل تھا۔ میری ماں مسلسل رو رہی تھی۔ میں اپنے والد کے قریب ہو گیا۔ اس نے سرگوشی جیسی آواز میں مجھے مخاطب کر کے کہا..... بیٹے زندگی اس طرح مت گزارنا جیسے میں نے گزاری ہے۔ میں نے تمہارے اور تمہاری ماں کے ساتھ ٹھیک نہیں کیا۔ تمہاری زندگیوں میں کوئی فرق نہیں لاسکا۔ بیٹے مجھ سے وعدہ کرو کہ تم اس طرح زندگی نہیں گزارو گے جس طرح میں نے گزاری۔

یہ تھے وہ آخری الفاظ جو کرنل نے اپنے والد سے سنے۔ اس کے بعد وہ جلد ہی انتقال کر گیا۔ لیکن یہ الفاظ کرنل کے دل و دماغ پہ چپک کر رہ گئے۔ وہ انہیں اپنے والد کا عظیم ترین تحفہ اور ورثہ سمجھتا ہے۔ اس نے والد کی وفات کے روز ہی خود سے عہد کر لیا کہ وہ اپنی زندگی کے ہر شعبہ میں ایک فرق لائے گا۔

کرنل نے مجھے رازداری سے بتایا کہ وہ ریٹائرمنٹ کی تیاری کر رہا ہے اور اس کے بعد واقعی آرام کرے گا۔ لیکن پہلے وہ چاہتا تھا کہ فوج کے اس ادارے میں اس کا جانشین اتنی اچھی کارکردگی نہ دکھا سکے جتنی اس نے دکھائی ہے اور یہ سب یہ اچھی طرح واضح ہو جائے۔ لیکن والد کے بستر مرگ پہ ہونے والی گفتگو نے اس کا ذہن یکسر تبدیل کر دیا ہے۔ اب وہ پورے عزم کے ساتھ چاہتا ہے کہ نہ صرف اپنی کمان میں دائمی لیڈر شپ کے اصول راسخ کرنے کے لیے تبدیلی کا عمل انگیز بنے بلکہ اس بات کو بھی یقینی بنائے کہ اس کا جانشین اس سے بھی زیادہ کامیاب ثابت ہو۔ اپنی کمان کے ڈھانچے، سسٹم اور پرائسز میں لیڈر شپ کے اصول شامل کرنے کی کوشش کے ساتھ اس کو توقع تھی کہ اس کا ورثہ ایک قائدانہ نسل کے بعد دوسری کو منتقل ہونے کا سلسلہ چل پڑے گا۔

اس نے مزید بتایا کہ اپنے والد کے آخری الفاظ سننے تک اس نے ہمیشہ آسان راستہ اپنایا تھا۔ ماضی کی روایات کو آگے بڑھانے کے لیے ایک محافظ کا کردار ادا کرتا رہا

ہوں۔ میں نے ایک معمولی اور عام قسم کی زندگی گزارنے کا انتخاب کر رکھا تھا۔ لیکن اپنے والد کے ساتھ کئے گئے وعدہ کے بعد اس نے عہد کر رکھا ہے کہ ماضی کے برعکس وہ ایک عظیم زندگی گزارے گا۔ ایک ایسی زندگی جو واقعی دوسروں کے کام آئے۔ ایک زندگی جو بامعنی ہو جو واقعی ایک فرق پیدا کرے۔

ہم میں سے ہر ایک شعوری طور پر یہ فیصلہ کر سکتا ہے کہ آج سے وہ معمولی قسم کی زندگی کو پیچھے چھوڑ دے گا اور ابھی سے ایک منظم زندگی گزارنا شروع کر دے گا۔ یہ زندگی ہر جگہ ہوگی گھر میں، دفتر یا کام کی جگہ میں اور کیونٹی میں۔ اس بات سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ ہمارے حالات کیسے ہیں۔ کوئی کسی طرح کے بھی حالات میں ہو یہ فیصلہ کر سکتا ہے۔ اس عظمت کا مظاہرہ کسی بھی طرح کیا جاسکتا ہے۔ مثلا ایک بیمار فرد اپنے لاعلاج مرض کا مقابلہ پورے حوصلہ اور جذبہ کے ساتھ کرے وہ مایوسی اور قنوطیت کو خود سے دور رکھے۔ یا پھر اس کے لیے وہ اپنے بچوں کی زندگی یا کسی ایک بچے کی زندگی میں فرق پیدا کرے۔ اسے قدر و قیمت اور صلاحیت کا فہم دیا جائے۔ کسی ادارے کے ثقافتی ماحول میں بہترین تبدیلی لانے کے لیے عمل انگیز (Catalyst) کا کردار ادا کیا جائے۔ یا پھر معاشرے میں کسی بڑے مقصد کا محرک بنا جائے۔ ہم سب میں یہ فیصلہ کرنے کی طاقت ہے کہ ہم نے ایک عظیم زندگی بسر کرنا ہے بلکہ آج سے اس کا آغاز کرتے ہوئے فیصلہ کرنا ہے کہ ہمیں آج کا دن اچھا گزارنا ہے یا بہت اچھا۔ اس بات سے بھی کوئی فرق نہیں پڑتا کہ ہم ایک طویل معمولی زندگی گزار چکے ہیں۔ ہم کسی بھی وقت راستہ تبدیل کرنے کا اختیار رکھتے ہیں۔ کسی بھی وقت۔ اس میں کبھی تاخیر نہیں ہوتی۔ ہم کسی بھی وقت اپنی آواز پاسکتے ہیں۔ جب ایک دفعہ آپ نے یہ فیصلہ کر لیا کہ ”کم استعمال ہونے والا راستہ“ اپنانا ہے تو

پھر اپنی آواز تلاش کرنے کا راستہ یہ ہوگا:

(1) اپنی آواز دریافت کرنے کے لیے اپنی حقیقی فطرت کو سمجھا جائے۔ تین شاندار پیدائشی صلاحیتوں (چوتھا باب) کو فروغ دے کر ذہانت کے ساتھ اپنی ذات کے

چاروں حصوں سے مربوط کیا جائے۔

(2) اپنی آواز کا اظہار کرنے کے لیے انسانی ذہانتوں (بصیرت، نظم و ضبط، ولولے اور ضمیر) کا اعلیٰ ترین مظاہرہ کیا جائے (پانچواں باب)۔

فلم: ڈسکوری آف اے کریکٹر (Discovery Of a Character)

میں چاہتا ہوں کہ آپ کو ایک سچی اور زوردار کہانی سناؤں جو اپنی آواز تلاش کرنے کے عمل کی تجسیم پیش کرتی ہے۔ کئی سال پہلے ہماری فرم نے ایک مقامی PBS سٹیشن کے اشتراک سے ایک وڈیو ڈرامہ تیار کیا جس کی فلم بندی انگلستان میں کی گئی۔ اس زبردست کہانی کا مرکزی کردار ایک انگریز تھا جس کا بچپن بے ہنگم اور آوارہ لڑکے کی طرح گزرا لیکن بالغ ہونے پر وہ ایک کامیاب مصنف ثابت ہوا۔ اب اس کے پاس ایک نفیس گھر اور محبت کرنے والا خاندان ہے۔ کہانی آگے بڑھتی ہے۔ وہ ”ڈینی جمود“ کا شکار ہو جاتا ہے لگتا ہے کہ اس کی تخلیقی صلاحیتیں ختم ہو گئی ہیں۔ وہ مقروض ہوتا چلا جاتا ہے۔ اسے پبلشر کی طرف سے خطرناک نتائج کی دھمکی کے ساتھ ڈیڈ لائن مل جاتی ہے۔ وہ زبردست دباؤ میں ہے۔ قرضے اور مایوسی میں روز بروز اضافہ ہوتا چلا جاتا ہے۔ وہ خوف زدہ ہو جاتا ہے کہ کہیں اس کے بچے بھی گلیوں میں بھٹکنے پہ مجبور نہ ہو جائیں جس طرح کئی اور بچے ہیں اور جس طرح وہ خود اپنا بچپن گزار چکا ہے تب اس کا والد قرض خواہ کی قید میں تھا اور وہ کٹی پٹنگ کی طرح لڑھکنے پر مجبور رہا تھا۔

پریشانی نے اس کی نیندیں اڑا دیں۔ اس نے اپنی راتیں لندن کی سڑکوں پہ گھومتے ہوئے گزارنا شروع کر دیں لیکن اس نے غربت کے دلدوز مناظر دیکھے۔ راتوں کو بچوں کو فیکٹریوں میں انسانیت سوز حالت میں کام کرتے ہوئے دیکھا۔ مفلس و قلاش والدین کو اپنے بیوی بچوں کا پیٹ پالنے کے لیے قابل رحم حالت میں محنت و مشقت کرتے ہوئے دیکھا۔ وہ جو کچھ دیکھ رہا تھا اس کی پوری حقیقت بتدریج اس منکشف ہونے لگی۔ خود غرضی اور لالچ اور دوسروں کا استحصال۔ یہ سب کچھ اسے لرزہ بر اندام کر دیتے۔ اسے ایک خیال سوجھا اور اس کے ذہن میں تقویت پانے لگا۔ اس نے سوچا کیا ایسا کچھ کیا جاسکتا ہے جو ایک فرق پیدا کرے۔

ایک رات وہ اپنی لکھنے کی میز پر واپس آ گیا۔ اب اس کے پاس ایک ایسی توانائی اور ایسا جوش و جذبہ تھا جو ماضی میں اس نے کبھی محسوس نہیں کیا تھا۔ انسانیت کے لیے اپنا حصہ ادا کرنے کی بصیرت نے اسے پر جوش اور فعال کر دیا۔ اب اس کے سامنے نہ تو کوئی اندیشہ تھا اور نہ مایوسی۔ اسے اپنے مالی بحران کی بھی کوئی پروا نہیں تھی۔ اب اس کے ذہن

میں یہ کہانی منظر عام پر لانے کا جنون تھا۔ وہ اسے ممکنہ حد تک ارزاں بنانا چاہتا تھا تاکہ زیادہ سے زیادہ لوگوں تک پہنچ سکے۔ وہ لوگوں کو زندگی کا یہ روپ دکھانا چاہتا تھا۔ اس کی پوری زندگی تبدیل ہو گئی۔ اس نے واقعتاً اپنی آواز پالی۔ ہم نے یہ فلم ڈسکوری آف اے کریکٹر کے نام سے تیار کی۔ ممکن ہو تو اسے ضرور دیکھیں۔ اس کی بقیہ کہانی سے آپ بھی تحریک پائیں گے۔

دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پر مائل کرنا

جب آپ کو اپنی آواز مل جائے تو پھر آپ کا اگلا انتخاب اپنی اثر انگیزی کو وسعت دینا، انسانیت کے لیے اپنا حصہ ادا کرنا ہونا چاہیے۔ اس انتخاب میں آپ دوسروں کو تحریک دیتے ہیں کہ وہ اپنی آواز تلاش کریں۔ اس کے لیے انگلش لفظ انسپائر Inspire استعمال کیا جاتا ہے جس کا مطلب دوسرے میں زندگی پھونکنا ہے۔ جیسا کہ ہم جانتے ہیں دوسروں کے لیے وہ راستے تخلیق کیے جانے چاہئیں جو ان کی فطرت کے چاروں حصوں جسم، دماغ، دل اور روح کو آواز مہیا کریں۔ سوئی ہوئی انسانی ذہانت، تخلیقیت، ولولہ جو ہر اور ترغیب بیدار ہو سکیں۔ اس ضمن میں وہ ادارے آگے آئیں گے جو ایسے افراد اور گروہوں پر مشتمل ہوں گے جن کی آواز پیداواریت، جدت اور لیڈر شپ کا اگلا سنگ میل عبور کرتے ہوئے مارکیٹ اور سوسائٹی میں اپنا کردار ادا کرے گی۔

آٹھویں عادت (اس کتاب) کا دوسرا حصہ چھٹے باب سے شروع ہوتا ہے۔ اس کا عنوان بھی یہی ہے کہ دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے کی تحریک دینا۔ چونکہ دنیا کے زیادہ تر کام اداروں کی سطح پر کئے جاتے ہیں۔ چنانچہ اصولی طور پر آپ کی توجہ کسی بھی ادارے میں دوسرے لوگوں کو مثبت انداز میں متحرک کرنے پہ مرکوز ہونا چاہیے۔ یہ ادارے صنعتی، کاروباری، تعلیمی، سرکاری، فوجی، سماجی یا کسی بھی شعبہ سے متعلق ہو سکتے ہیں۔ یہاں تک کہ آپ برادری اور خاندان کو مرکز توجہ بنا سکتے ہیں۔

ممکن ہے آپ کے ذہن میں ”ہاں“ لیکن“ جیسے بہت سے عملی سوالات ابھریں۔ آپ کی مدد کے لیے میں نے اگلے ہر باب کے آخر میں ایک چھوٹا سا حصہ ایسے سوالات پر مبنی شامل کر دیا ہے جو عام طور پر پوچھے جاتے ہیں۔ ان سوالات کے ساتھ میں نے

اپنے جوابات بھی دے دیئے ہیں۔ مجھے امید ہے کہ یہ آپ کے لیے نہایت مددگار ثابت ہوں گے۔ لیکن اگر آپ کو ان میں دلچسپی نہ ہو تو کوئی پابندی نہیں ہے۔ آپ ان سے صرف نظر کرتے ہوئے آگے بڑھ جائیں۔ کتاب کے آخری باب کے بعد آپ کو مزید ایک باب ملے گا جو ان سوالات اور جوابات کے لیے وقف ہے جو اپنی نوعیت کے اعتبار سے زیادہ عمومی اور ہمہ گیر ہیں۔

زیادہ سے زیادہ استفادہ کیسے ممکن ہے؟

اگر آپ اس کتاب سے زیادہ سے زیادہ استفادہ کرنا چاہتے ہیں۔ اپنی زندگی اور اپنے ادارے میں مثبت تبدیلی اور نشوونما کے لیے طاقتور پیش قدمی چاہتے ہیں تو میں دو سادہ سی تجاویز آپ کے سامنے رکھوں گا۔ اگر آپ ان دونوں باتوں پہ عمل کریں تو میں آپ کو ذرا مائی نتائج کی ضمانت دیتا ہوں۔ پہلی یہ ہے کہ جو کچھ آپ سیکھیں وہ دوسروں کو سکھائیں اور دوسری بات یہ ہے کہ جو کچھ آپ سیکھیں اسے منظم طریقے سے اپنائیں مطلب ہے کہ اسے زیر عمل لائیں۔

یہ بات سبھی تسلیم کرتے ہیں کہ جب آپ کسی کو سکھا رہے ہوتے ہیں تو خود بہترین انداز میں سیکھتے ہیں اور آپ کی آموزش (سیکھی ہوئی باتیں) اس وقت آپ کا باطن بنتی ہے جب آپ اس کو اپنی زندگی بناتے ہیں۔

کئی برس پہلے جب میں یونیورسٹی میں پڑھاتا تھا تو میری ملاقات کیلیفورنیا کے ایک وزیٹنگ پروفیسر ڈاکٹر والٹر گانگ سے ہوئی۔ اس نے ایک سمسٹر How to Improve Your Teaching کے موضوع پر لیکچرز دیئے۔ اس کے پروگرام کا جو ہر یہ عظیم اصول تھا ”لوگوں کو سکھانے کا بہترین طریقہ یہ ہے کہ انہیں استاد بنادو“۔ بہ الفاظ دیگر آپ اس وقت ساری بات کو اچھی طرح سیکھتے ہیں جب اس کی تعلیم دیتے ہیں۔

میں نے فوراً اس اصول کو اپنے کام اور اپنے گھر میں استعمال کرنا شروع کر دیا۔ جب میں نے یونیورسٹی میں پڑھانا شروع کیا تھا تو میری کلاسز میں پندرہ سے تیس تک طالب علم ہوا کرتے تھے۔ جب میں نے ڈاکٹر گانگ کا اصول اپنا شروع کیا تو میں نے محسوس کیا کہ میں زیادہ سے زیادہ طلباء کو مؤثر طریقے سے پڑھا سکتا ہوں۔ یقین کیجیے

میری کلاسز میں سینکڑوں طلباء آنے لگے اور اس کے باوجود طلباء کی کارکردگی اور ٹیسٹ سکورز حقیقتاً بہت اونچے رہے۔ کیوں؟ اس لیے کہ جب آپ سکھاتے ہیں تو خود بہتر طور پر سیکھتے ہیں۔ ہر طالب علم ایک استاد بن جاتا ہے اور ہر استاد ایک طالب علم۔

اب Paradigm یہ ہے کہ استاد طالب علم کا تناسب بہت نازک ہو جاتا ہے۔ بہت کم طالب علم اعلیٰ درجہ کی تدریس سمجھتے ہیں۔ لیکن اگر آپ اپنے طلباء کو اساتذہ بنادیں تو آپ کو بہت بڑی قوت مل جاتی ہے۔ آپ کی اثر انگیزی بڑھ جاتی ہے۔

اسی طرح جب آپ دوسروں کو اپنی سیکھی ہوئی باتیں بتاتے ہیں تو پوری طرح سماجی طور پر اس بات کے پابند ہو جاتے ہیں۔ قدرتی بات ہے کہ جو کچھ آپ سیکھتے ہیں اس کے مطابق زندگی گزارنے کی ترغیب پاتے ہیں۔ چنانچہ دوسروں کو اپنے علم و تجربہ میں شامل کرنا دراصل اپنی آموزش کو گہرا کرنا، وابستہ ہو جانا اور متحرک کرنا، جائز اور قانونی تبدیلیاں لانا اور ایک معاون ٹیم تیار کرنے کا عمل بن جاتا ہے۔ آپ دیکھتے ہیں کہ دوسروں کو اپنے تجربے میں شامل کرنا انہیں اپنے ساتھ مربوط کرنا ہے۔ بالخصوص یہ بات بچوں کے معاملے میں نہایت سودمند رہتی ہے۔ ان سے باقاعدگی سے وہ کچھ سیکھیں اور سمجھیں جو وہ سکول میں پڑھتے ہیں۔ میری بیوی سینڈرا اور میں نے دیکھا ہے کہ یہ سادہ سا کام کرنا ان ضروریات کو ختم کر دیتا ہے جو پڑھائی کے لیے خارجی محرکات کے طور پر ناگزیر سمجھی جاتی ہیں جو طالب علم اپنی سیکھی ہوئی باتیں پڑھا ہوا سبق دوسروں کو بتاتا اور سمجھاتا ہے وہ کم و بیش ذہین طالب علم ثابت ہوتا ہے۔ مثلاً آپ اپنے بچوں کو کہہ سکتے ہیں آج انہوں نے سکول میں جو کچھ سیکھا یا پڑھا آپ کو بھی بتائیں تو ان کا ذہن تیزی سے کھلنے لگتا ہے۔

جو کچھ سیکھیں اسے اپنی زندگی میں نافذ کریں۔

کچھ جاننا اور اس پر عمل نہ کرنا نہ جاننے کے مترادف ہے۔ اسی طرح کچھ سیکھنا اور اسے نہ کرنا نہ سیکھنے کے برابر ہے۔ بہ الفاظ دیگر کچھ سمجھنا اور اس کو نافذ نہ کرنا ایسے ہی ہے کہ آپ نے کچھ نہیں سمجھا۔ آپ کا علم آپ کا فہم اور تجربہ صفر مطلق ہے۔ ساری بات ساری منفعت عملی طور پر کرنے اور اپنانے میں ہے۔ آپ کو جو علم اور تفہیم ملی ہے وہ اسی صورت میں آپ کے شعور کا حصہ بنے گی جب آپ اسے اپنائیں گے۔ مثلاً آپ ٹینس

کے کھیل کے بارے میں کتابیں پڑھ کر اور لیکچر سن کر یا ویڈیو فلم دیکھ کر بہت کچھ جان لیتے ہیں۔ لیکن کھیلنا آپ کو اسی وقت آئے گا جب آپ ریکٹ پکڑ کر کورٹ میں اتریں گے۔ چنانچہ محض جاننا لیکن عمل نہ کرنا بہر طور نہ جاننے کے مترادف ہے۔

ذاتی علم کی بہترین صورت محض تصور کرنا نہیں بلکہ عمل کرنا ہے۔ کام کیجیے آپ کو جلد ہی معلوم ہو جائے گا کہ آپ کی حقیقت کیا ہے۔ جوہن گوئے

(1) کم از کم چار طریقے ایسے ہیں جو آپ اس کتاب سے استفادہ کے لیے اپنا سکتے ہیں۔ پہلا یہ کہ اس کتاب کو شروع سے آخر تک محض پڑھ لیجیے۔ پھر فیصلہ کیجیے کہ آپ اپنی زندگی اور کام کے لیے کیا اپنانا چاہتے ہیں۔ زیادہ تر لوگ یہی طریقہ اپناتے ہیں۔ بہت سے لوگوں کی خواہش ہوتی ہے کہ کسی کتاب میں موجود خیالات کے ساتھ جذباتی یا ذہنی طور پر منسلک ہو جائیں اور پھر ان کے مطابق چلیں۔

(2) دوسرا طریقہ یہ ہے کہ پوری کتاب کا مطالعہ کریں پھر جامع قسم کی تفہیم استعمال کرتے ہوئے دوبارہ اس کتاب کو پڑھیں۔ اس دفعہ پڑھتے ہوئے آپ کا ارادہ عمل کرنے کا ہونا چاہیے۔ بہت سے لوگ دوبارہ مطالعہ سے بھرپور استفادہ کے قابل ہو جاتے ہیں۔

(3) تیسرا طریقہ جس کو میں ذاتی طور پر مفید سمجھتا ہوں اور جو زبردست نتائج مہیا کرتا ہے وہ ”ذاتی نشوونما اور ترقی کا ایک سال کا پروگرام“ طے کرنا ہے۔ مثلاً بقیہ بارہ ابواب کے لیے بارہ ماہ مخصوص کر دیں۔ ہر باب کے لیے ایک ماہ پڑھنے اور عمل کرنے کے لیے رکھیں۔ اگلا باب پڑھیں۔ اسے دوسروں کے ساتھ زیر گفتگو لائیں۔ انہیں اس میں درج باتیں سکھائیں اور باقی پورا مہینہ ان پر عمل کریں۔ آپ دیکھیں گے کہ اگر آپ واقعی وہ سب کچھ زیر عمل لانا چاہتے ہیں جو ہر مہینے ہر باب میں سے سیکھ رہے ہیں تو ان ابواب سے حاصل ہونے والی داخلی بصیرت میں بے پناہ اضافہ ہو رہا ہے۔

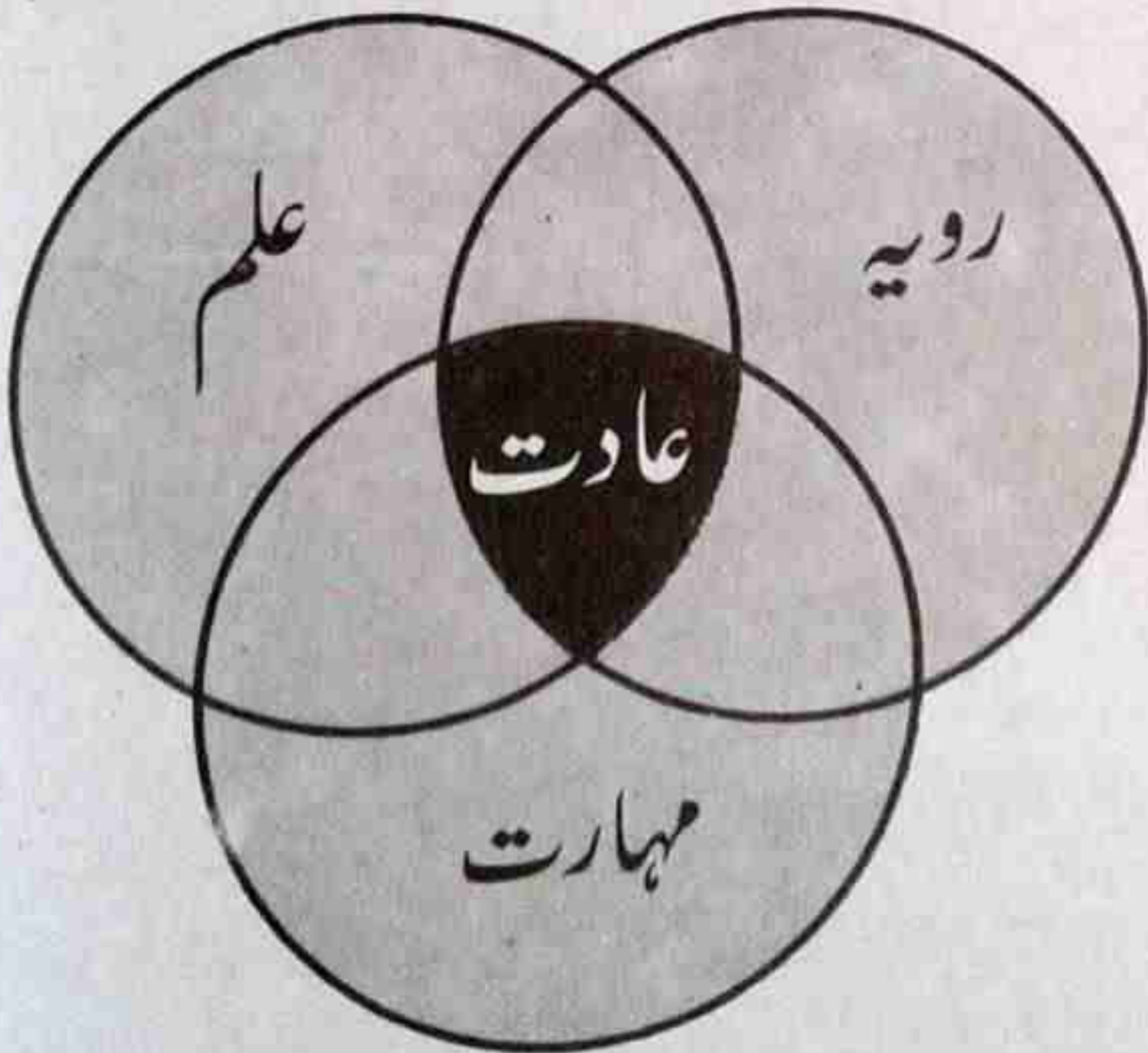
(4) چوتھا طریقہ تیسرے طریقے کو اپنے وقت کے مطابق اپنانا ہے۔ مثلاً کچھ قارئین

چاہیں گے کہ وہ ایک باب ایک ماہ کی بجائے اس کی رفتار کم یا زیادہ رکھیں۔ اب یہ آپ پر منحصر ہے کہ نیا باب ہر ہفتے پڑھنے اور زیر عمل لانے کا معمول بنائیں یا دو ہفتے کے بعد نیا باب شروع کریں یا اس کے برعکس دو ماہ کے بعد اگلے باب پہ آئیں۔ اس کا انحصار بہر حال آپ کی سہولت اور میسر وقت پر ہے۔ اس طریقہ کار میں تیسرے طریقے کی قوت برقرار رہتی ہے اور آپ کو اپنا معمول اپنی خواہش اور صورت حال کے مطابق مرتب کرنے کی لچک بھی مل جاتی ہے۔

اس کتاب کے ہر باب میں دیئے گئے اصولوں کو اپنانے میں آپ کی مدد کرنے کے لیے کچھ قابل عمل تجاویز پیش کی جا رہی ہیں۔ ان کے ساتھ آپ ابتدا کر سکتے ہیں۔ ان تجاویز کو ان باتوں سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ آپ کا پڑھنے کا معمول کیا ہوگا۔ www.8thHabit.com پر جائیں 8thHabit.com کی تجاویز اور مشقیں آپ کو آپ کی خواہش پر ای میل کر دی جائیں گی۔ میں نے کتاب کے آخر میں دو صفحات پر پھیلا ہوا ایک چارٹ بھی شامل کیا ہے۔ یہ آپ کو وہ چیلنج مکمل کرنے میں مدد دے گا جسے ہم آٹھویں عادت کا چیلنج کہتے ہیں۔ اس چیلنج چارٹ میں ہر باب سے متعلقہ عملی اقدامات اور پیش رفت میں کامیابی کی رفتار کا اندازہ ہو جاتا ہے۔

- (1) ایک باب پڑھیں۔
 - (2) یہ باب کم از کم دو افراد کو سکھائیں/سمجھائیں۔ یہ دو افراد آپ کے رفقاء کار گھر کے افراد یا دوست ہو سکتے ہیں۔
 - (3) اس باب میں دیئے گئے اصولوں کو اپنانے کی ایک ٹھوس اور مخلصانہ کوشش پورے مہینے تک کریں۔
 - (4) اس باب میں دیئے گئے خیالات و تصورات کے مطابق رہنے کی کوشش کے نتائج سے اپنے کسی با اعتماد دوست، گھر کے فرد یا کارکن ساتھی کو آگاہ کریں۔
- جب آپ ایک دفعہ آٹھویں عادت کا چیلنج چارٹ مکمل کر لیں تو The 8th Habit .com/challenge پر رپورٹ کریں۔ آپ کو اس کامیابی پہ ایک خصوصی سرٹیفکیٹ جاری کر دیا جائے گا۔
- کتاب کے پہلے حصہ..... ”اپنی آواز تلاش کیجیے“ کی طرف جاتے ہوئے ابراہم

لنکن کے یہ الفاظ ذہن میں رکھیے ”خاموش ماضی کے اصول و عقائد آج کے طوفان خیز دور سے مطابقت نہیں رکھتے“ اب ہمیں نئی باتیں سوچنا ہوں گی۔ ہمیں نہ صرف ایک نیا ذہنی رویہ تشکیل دینا ہے بلکہ نئی مہارتیں اور نئے آلات وضع کرنا ہیں جو نئے دور کے لیے ناگزیر ہیں۔ ایسا کرنا یقیناً بہت مشکل ہے۔ یہ ہر ایک کو اس کے آرام و آسائش کے گوشوں سے نکال باہر کرے گا۔ لیکن کیا کیا جائے۔ ایک نئی حقیقت ابھر آئی ہے۔ ہمیں ایک نئی معیشت اور ایک نیا چیلنج درپیش ہے۔ یہ نیا چیلنج اس نئی حقیقت میں نہ صرف موجود ہے بلکہ مزید نشوونما پا رہا ہے۔ یہ ہم سے ایک نئے رد عمل اور ایک نئی عادت کا تقاضا کر رہا ہے۔ اگر ہم نے نیا رویہ اور نئی عادت نہ اپنائی تو نئے دور کی ڈاؤن سائزنگ کے شکار ہو جائیں گے۔ یاد رہے کہ عادتیں علم، رویے اور مہارت کے مقام اتصال میں پائی جاتی ہیں۔ جب آپ آٹھویں عادت کی ان تینوں جہتوں کو ترقی دے لیں گے تو تیزی سے نئے چیلنج کا مقابلہ کرنے کے اہل اور لامحدود امکانات سے مستفید ہونے کے قابل ہو جائیں گے۔



خاکہ نمبر 3.2

پہلا حصہ

اپنی آواز تلاش کیجئے

چوتھا باب

آپ کی آواز آپ کی پیدائشی صلاحیتیں ہیں

ابھی تک ایسی بہت سی خداداد صلاحیتیں ہیں
جو پیدائش سے لے کر اب تک تم پر آشکار نہیں ہوئیں۔
ایسے بہت سے تحفے ہیں جو
خدا کی طرف سے تمہیں بھیجے گئے ہیں۔
محبوب اعادہ کا برا نہیں مناتا۔
جو کچھ میرے پاس ہے وہ تمہارا بھی ہے۔
ابھی بہت سے ایسے تحفے ہیں جو
تمہاری پیدائش سے اب تک ان کھلے پڑے ہیں
..... حافظ

اپنی آواز دریافت کرنے کی طاقت اس قوت میں پائی جاتی ہے جو ہمیں پیدائش کے ساتھ ہی عطیہ ہوتی ہے۔ قدرت نے ہر انسان کے اندر عظمت کے بیج بو دیے ہوتے ہیں۔ وہ خوابیدہ اور بے حس و حرکت پڑے رہتے ہیں۔ حالات و واقعات انہیں متحرک کرتے ہیں اور وہ پھوٹ نکلتے ہیں۔ بد قسمتی سے بہت سے افراد ان بیجوں کی آبیاری نہیں کر پاتے چنانچہ وہ پھلنے پھولنے کے مراحل سے نہیں گزرتے۔ ہمیں قدرت نے شاندار

اللہ سے پیار کا عمل حاصل

تخلی قوت

خدا اور صلاحیتیں

پسند

اصول

4 ذہانتیں

تخلی وسائل

ہم سے زیادہ قوی ہیں

خاکہ نمبر 4.1

پیدائشی تحائف عطا کر رکھے ہیں۔ ان میں صلاحیتیں، اہلیتیں، استحقاق، ذہانتیں اور مواقع ہیں۔ یہ تحائف اس وقت تک بند پڑے رہتے ہیں جب تک ہم اپنے فیصلوں اور کوششوں سے انہیں کھولتے نہیں۔ ان تحائف یا عطیات کی بدولت کسی فرد میں پائی جانے والی قوت زبردست بلکہ لامحدود ہوتی ہے۔ ہمیں واقعتاً کوئی اندازہ نہیں ہوتا کہ کوئی فرد کس قدر صلاحیتوں کا مالک ہے۔ ایک انسانی بچہ شاید کائنات میں سب سے زیادہ غیر کفیل یا کمزور ہوتا ہے۔ لیکن پھر چند ہی برسوں بعد وہ انتہائی طاقتور ہو جاتا ہے۔ ہم جس قدر زیادہ اپنی موجودہ صلاحیتوں کو استعمال کرتے اور انہیں فروغ دیتے ہیں اسی قدر زیادہ صلاحیتیں ہمیں عطا ہوتی ہیں اور ہماری اہلیت بڑھتی ہے۔

تمام بچے جینیٹیس پیدا ہوتے ہیں۔ لیکن ہر 10000 بچوں میں سے 9999 تیزی سے بلا ارادہ (بے توجہی سے) بڑوں کے ذریعے کند ذہن بنا دیئے جاتے ہیں۔ بک منسٹر فلر۔

آپ نے خاکہ نمبر 4.1 دیکھا۔ آئیے اب ان قدرتی عطیات کا تفصیل سے جائزہ لیتے ہیں۔ اس کے لیے ایک نظر خاکہ نمبر 4.2 کو بھی دیکھ لیجیے۔

سب سے پہلے ہمیں انتخاب (پسند کرنے) کا اختیار اور آزادی حاصل ہے۔
دوسرے ہمیں فطری قوانین یا اصول مہیا کیے گئے ہیں جو آفاقی ہیں اور کبھی تبدیل نہیں ہوتے۔

تیسرے ہمیں چار ذہانتیں یا صلاحیتیں دی گئی ہیں۔ یہ جسمانی / معاشی / جذباتی / سماجی / ذہنی اور روحانی ہیں۔ یہ چاروں ذہانتیں / صلاحیتیں ہماری فطرت کے چاروں حصوں یعنی جسم، دل، دماغ اور روح سے تعلق رکھتی ہیں۔

مصنف ماریانے ویم سن بڑی خوبصورتی سے اس بات کا اظہار کرتا ہے کہ کس طرح اکثر اوقات ہم اپنی فطری خوبیوں سے مرعوب بلکہ خوف زدہ ہوتے ہیں۔ میرا خیال ہے کہ اس کی وجہ وہ احساس ذمہ داری ہے جو یہ ہم پر عائد کرتی ہیں۔

پیدائشی عطیات (زیادہ تر بند رہتے ہیں)	
<ul style="list-style-type: none"> ■ انتخاب کا اختیار اور آزادی ■ اصول (فطری قوانین) ■ آفاقی ■ ابدی ■ عیاں بالذات (واضح) ■ 4 ذہانتیں / صلاحیتیں 	
(EQ) جذباتی / سماجی	(IQ) ذہنی
(SQ) روحانی	(PQ) جسمانی / معاشی

خاکہ نمبر 4.2

”ہمارا سب سے گہرا خوف یہ نہیں ہوتا کہ ہم ناقص ہیں یا ہم پلہ نہیں۔ ہمارا سب سے گہرا خوف یہ ہوتا ہے کہ ہم خود سے زیادہ طاقتور ہیں۔ ہماری تاریکی نہیں بلکہ ہماری روشنی ہمیں سب سے زیادہ خوفزدہ کرتی ہے۔ ہم خود سے پوچھتے ہیں۔ میں کون ہوتا ہوں

ایک ذہن پر شکوہ باصلاحیت اور افسانوی بننے والا.....؟ حقیقت یہ ہے کہ تم کون ہوتے ہو ایسا نہ بننے والے۔ تم خدا کی عزیز ترین مخلوق ہو۔ تمہاری محدود سرگرمیاں کائنات کی کوئی خدمت سرانجام نہیں دیتیں۔ تم اس لیے سمٹتے ہو کہ ارد گرد کے لوگ خود کو غیر محفوظ نہ محسوس کریں لیکن اس میں کوئی بصیرت نہیں ہے۔ ہم سب چمکنے کے لیے بنائے گئے ہیں۔ ہم سب اس لیے پیدا کیے گئے تھے کہ خدا کا جلال ظاہر کریں۔ جو ہم سب میں موجود ہے۔ یہ محض کچھ لوگوں میں نہیں ہم میں سے ہر ایک میں پایا جاتا ہے۔ اور جب ہم اپنی روشنی کو چمکنے کی اجازت دیتے ہیں تو لاشعوری طور پر دوسرے لوگوں کو بھی اجازت دیتے ہیں کہ وہ بھی ایسا کریں۔ جب ہم اپنے خوف سے آزاد ہو جاتے ہیں تو ہماری موجودگی از خود دوسروں کو آزاد کر دیتی ہے۔

پہلا عطیہ خداوندی..... انتخاب کی آزادی

گزشتہ نصف صدی سے میں دنیا بھر میں اس کتاب کے موضوع کے حوالے سے مختلف شعبوں میں مشاہدات کرتا رہا ہوں۔ اگر آپ مجھ سے پوچھیں کہ کون سا ایک موضوع، تصور یا نکتہ میرے خیال میں لوگوں پہ زبردست اثرات مرتب کرتا ہے؟ کون سا ایک عظیم خیال کسی اور خیال کے برعکس لوگوں کی روح میں زیادہ گونجتا ہے۔ اگر آپ پوچھیں کہ کون سا نظریہ زیادہ قابل عمل، زیادہ متعلقہ، زیادہ بروقت ہے (حالات سے قطع نظر) تو میں فوراً اور بلا خوف تردید جواب دوں گا اور اپنے دل اور روح کے گہرے یقین کے ساتھ کہوں گا کہ..... انتخاب کی آزادی۔ بذات خود زندگی کے بعد دوسری اہم ترین نعمت انتخاب کا اختیار ہے۔ یہ اختیار اور آزادی، انتقامی کارروائیوں کا اوپلا کرنے کی ذہنیت اور الزام تراشی کے کلچر کے بالکل برعکس ہے۔ اور یہ ذہنیت اور کلچر ہمارے آج کے معاشرے میں ہر جگہ موجود ہے۔

بنیادی طور پر ہم انتخاب کی پیداوار ہیں، نیچر (جینز) یا نرچر (ماحول اور پرورش) کی نہیں۔ یقیناً جینز اور کلچر اکثر اوقات بڑی قوت کے ساتھ اثر انداز ہوتے ہیں لیکن فیصلہ کن نہیں ہوتے۔

آزاد انسان کی تاریخ کبھی بھی اتفاق سے نہیں بلکہ
انتخاب (پسند) سے لکھی گئی اور یہ انتخاب ”ان“ کا اپنا تھا۔
..... آرن ہاور

انسان ہونے کا جوہر یہ ہے کہ اپنی زندگی کا رخ متعین کرنے کے قابل ہوا جائے۔ انسان ”عمل“ کرتے ہیں جبکہ حیوان اور انسانی ”روبوٹ“ رد عمل۔ انسان اپنی اقدار کی بنیاد پر انتخاب کرتے ہیں۔ اپنی زندگی کا رخ منتخب کرنے کی آپ کی قوت آپ کو اپنا آپ پھر سے ”ایجاد“ کرنے کی اجازت دیتی ہے۔ آپ کو اپنا مستقبل تبدیل کرنے کی اجازت دیتی ہے اور پرزور طریقے سے بقیہ مخلوق کو اثر انداز کرتی ہے۔ یہی وہ ایک عطیہ خداوندی ہے جو بقیہ تمام عطیات کو استعمال کرنے کے قابل بناتا ہے۔ اور یہی وہ ایک عطیہ جو ہمیں اپنی زندگیوں اعلیٰ سے اعلیٰ تر بنانے کے قابل بناتا ہے۔

کئی برس سے میں مختلف شعبوں کے افراد کو مخاطب ہوتا آ رہا ہوں۔ کئی بار ایسا ہوتا ہے کہ لوگ میرے پاس آتے ہیں اور کہتے ہیں کہ ہمیں اپنے انتخاب کی قوت اور آزادی کے بارے میں مزید بتاؤ۔ ہمیں ہماری قدر و قیمت اور صلاحیت کے بارے میں بتاؤ جس کا موازنہ ہم نے کبھی دوسروں کے ساتھ نہیں کیا۔ کچھ لوگ تو تبصرہ کرتے ہوئے کہتے ہیں کہ تمہاری تقریر بہت دلچسپ (یا بور) تو تھی لیکن جس بات نے واقعی تمام سامعین کی روحوں میں ہلچل مچادی وہ ان کی انتخاب کے لیے اپنی آزادی کے داخلی احساس کی بات تھی۔ یہ بات ان کے لیے اتنی دلچسپ اور اتنی فرحت بخش تھی کہ وہ زیادہ دیر تک یا زیادہ گہرائی تک مشکل ہی سے سوچ سکے ہیں۔

انتخاب یا پسند کی یہ قوت بتاتی ہے کہ ہم محض اپنے ماضی یا اپنے جینز کی پیداوار نہیں ہیں۔ ہم محض اس سلوک کی پیداوار نہیں ہیں جو ہمارے ساتھ کیا جاتا ہے۔ یہ سب کچھ قابل فہم حد تک ہمیں متاثر کرتا ہے لیکن ہمارا رخ متعین نہیں کرتا۔ ہم اپنی پسند اور انتخاب کے مطابق اپنا رخ متعین کر سکتے ہیں۔ اگر ہم اپنا آج گزرے ہوئے کل کے حوالے کر چکے ہیں تو کیا ضروری ہے کہ اپنا مستقبل بھی اس کے حوالے کر دیں؟

میری زندگی کے انتہائی گہرے اور زندگی تبدیل کر دینے والے تجربات میں سے

ایک..... سات عادات کے بارے میں میرا کام..... اس وقت رونما ہوا جب میں ہوائی میں سبت کے مذہبی تہوار کی چھٹیوں پر تھا۔ میں ایک دن لائبریری میں کسی کتاب کے انتخاب کے لیے ادھر ادھر نظریں دوڑا رہا تھا۔ میں نے ایک کتاب یوں ہی اٹھالی۔ اتفاق سے جو صفحہ کھلا اس میں درج تین سطروں نے مجھے جیسے جامد کر دیا۔ وہ تین سطر یہ تھیں۔

”تحریک اور رد عمل کے درمیان ایک فاصلہ ہوتا ہے۔ اس فاصلہ میں ہمارے رد عمل کے انتخاب کی قوت اور آزادی پائی جاتی ہے اور اسی انتخاب میں ہماری نشوونما اور مسرت موجود ہوتی ہیں۔“

تحریک اور رد عمل



خاکہ نمبر 4.3

علمی سطح پر میں جانتا ہوں کہ رد عمل کے لیے اپنے انتخاب کی آزادی کیا ہے اور ہمارے ساتھ کیا ہوتا ہے؟ لیکن اس مخصوص دن میں ایک استغراقی کیفیت میں تھا۔ ان آسودہ لمحات میں مجھے تحریک اور رد عمل کے درمیان فاصلہ کے تصور نے زبردست متاثر کیا۔ ایک کوندے کی طرح میرے ذہن میں یہ بات آئی کہ اس فاصلہ میں ہمارے ساتھ کیا ہوتا ہے تب سے مجھے اندازہ ہو گیا ہے اور مجھے یقین ہے کہ اس فاصلہ/خلا کا سائز ہماری جینیاتی یا حیاتیاتی میراث متعین کرتی ہے۔ اور اس کے ساتھ ساتھ ہماری پرورش اور موجودہ حالات اس سائز میں کمی بیشی کرتے ہیں۔

بہت سے لوگ جن کی پرورش غیر مشروط محبت کے ساتھ اور موافق حالات میں

ہوئی ہوتی ہے ان کا فاصلہ بہت طویل ہوتا ہے۔ دوسرے لوگ مختلف جینیاتی اور ماحولیاتی اثرات کی وجہ سے یہ فاصلہ بہت چھوٹا رکھتے ہیں۔ لیکن کلیدی نکتہ یہ ہے کہ فاصلہ چاہے کم ہو، موجود تو ہوتا ہے اور وہ فاصلہ طویل ہونے کے امکانات بھی رکھتا ہے۔ بہت سے لوگ اگرچہ یہ فاصلہ زیادہ رکھتے ہیں جب انہیں نامساعد حالات کا سامنا کرنا پڑتا ہے تو خود کو دبالینے کا انتخاب کرتے ہیں چنانچہ وہ محرک یا مہیج اور رد عمل کے درمیان فاصلہ کم کر لیتے ہیں۔ دوسرے لوگ جو پہلے سے کم فاصلہ رکھتے ہیں اکثر اوقات طاقتور جینیاتی، سماجی اور ثقافتی لہروں کے خلاف تیرتے ہوئے اوپر اٹھ جاتے ہیں اپنی آزادی کی وسعت پا لیتے ہیں ان کی نشوونما میں تیزی آ جاتی ہے اور ان کی مسرت گہری ہو جاتی ہے۔ اول الذکر دراصل اپنی خداداد صلاحیتوں کو بروئے کار نہیں لاتے۔ آہستہ آہستہ وہ اپنے فیصلوں کی بجائے حالات کے دھارے پہ بہنے والی چیز بن جاتے ہیں۔ جبکہ موخر الذکر اگرچہ ابتدا میں لڑکھڑاتے ہیں لیکن اپنی زبردست جدوجہد کی بدولت اپنی خداداد صلاحیتوں کو بیدار کرنے میں کامیاب ہو جاتے ہیں وہ اس قوت کو دریافت کر لیتے ہیں جو تمام تر پیدائشی خوبیوں کو فعال بنا دیتی ہے۔

معروف نفسیات دان آرڈی لیننگ نے نہایت خوبصورتی سے یہ بات بتائی ہے کہ کس طرح ہم اپنے اس فاصلہ سے بے خبر رہ کر خود کو تبدیل کرنے کی صلاحیت کو ختم کر دیتے ہیں۔ صرف انسانوں کو خود آگاہی ہوتی ہے۔ آپ بھی لیننگ کے اس اقتباس کو پڑھیں، سوچیں اور پھر پڑھیں۔

”ہمارے سوچنے اور عمل کرنے کی وسعت اس لیے محدود ہو جاتی

ہے کہ ہم اندازہ لگانے میں ناکام رہتے ہیں۔ چونکہ ہم یہ بات سمجھنے میں بھی ناکام رہتے ہیں کہ ہم اندازہ لگانے میں ناکام رہے ہیں چنانچہ ہم تبدیل ہونے کے لیے جو کچھ کر سکتے ہیں وہ معمولی ہوتا ہے۔ جب تک ہمیں یہ معلوم نہ ہو کہ ہم اندازہ لگانے میں کیوں ناکام رہے ہیں ہم اپنے خیالات اور افعال کو بہتر شکل نہیں دے سکتے۔“

انتخاب کرنے کی آزادی اور اختیار سے آگاہی بہت طاقتور ہوتی ہے کیونکہ یہ ہماری قوت اور امکان کے فہم کو تیز تر کر سکتی ہے۔ یہ خوفزدہ اور ہراساں بھی کر سکتی ہے

کیونکہ ہم اچانک ”ذمہ دار“ ہو جاتے ہیں۔ ہم میں احساس ذمہ داری پیدا ہو جاتا ہے۔ ہمارے ذمہ ایک رد عمل ہوتا ہے جس کا اظہار ہم نے کرنا ہوتا ہے۔ ہم جواب دہ ہو جاتے ہیں۔ اگر ہم برس ہا برس سے اپنی صورت حال یا مسائل کا جواز ماضی یا موجودہ صورت حال کو بنانے کی عادت میں مبتلا ہیں تو پھر کسی اور انداز میں سوچنا خوفزدہ کر دیتا ہے۔ اچانک کوئی عذر یا بہانہ باقی نہیں رہتا۔

اس بات سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ ماضی میں کیا ہو چکا ہے۔ اب کیا ہو رہا ہے یا مستقبل میں کیا ہوگا۔ ان چیزوں اور ہمارے رد عمل کے درمیان ایک فاصلہ ہے۔ اگر محرک اور رد عمل کے درمیان ایک سیکنڈ کا ہزارواں حصہ بھی ہے تو یہ فاصلہ بھی کسی صورت حال کے بارے میں ہمارے رد عمل کے انتخاب اور اختیار کی نمائندگی کرتا ہے۔ بلاشبہ ایسی بہت سی باتیں رونما ہوتی ہیں جن کے لیے ہم کوئی انتخاب نہیں رکھتے۔ مثلاً ہماری جینیاتی ساخت۔ اگرچہ ہم اپنے جینز کا انتخاب نہیں کرتے لیکن یہ اختیار تو رکھتے ہیں کہ رد عمل کا انتخاب کر سکیں۔ اگر آپ کسی بیماری کے لیے جینیاتی امکان رکھتے ہیں تو اس کا مطلب یہ نہیں ہے کہ آپ لازمی طور پر اس بیماری میں مبتلا ہوں گے۔ اس بارے میں آگاہی اور بیماری کے خلاف بہترین ورزش، غذا اور جدید ترین ادویات آپ کو کسی بھی موروثی بیماری سے محفوظ رکھ سکتی ہیں۔

ایسا فرد جو انتخاب کی بڑھتی ہوئی داخلی قوت اور آزادی حاصل کر لیتا ہے وہ میرے لفظوں میں ایک ”عبوری فرد“ بن جاتا ہے۔ ایسا فرد جو بے معنی اور بے کار قسم کے رجحانات کو اپنی پچھلی نسلوں سے وصول تو کرتا ہے لیکن اسے اگلی نسلوں کو منتقل نہیں کرتا۔

مجھے حال ہی میں نیشنل فادر ہڈ انیشی ایٹو National Father Hood Initiative کی طرف سے فادر ہڈ ایوارڈ پیش کیا گیا ہے۔ اس موقع پر یہی ایوارڈ حاصل کرنے والے ایک صاحب نے جو کچھ کہا اس نے مجھے بہت متاثر کیا۔ اس نے کہا میرے لیے یہ اعزاز کسی بھی اور اعزاز سے زیادہ اہم اور قیمتی جو میں آج تک وصول کر چکا ہوں۔ اگرچہ دیگر ایوارڈز ایک کامیاب کیریئر کا ثبوت ہیں لیکن یہ ایوارڈ واقعتاً ایک بہت بڑی ”کامیابی“ کی نشاندہی کرتا ہے۔ اس نے کہا (یہ اسی کے الفاظ ہیں) کہ ”میں اپنے والد کو نہیں جان سکا تھا۔ وہ اپنے والد کو نہیں جان پایا تھا لیکن میرا بیٹا جانتا ہے کہ اس کا

والد کیا ہے۔ اس شخص کا تبصرہ بلاشبہ زندگی میں ایک حقیقی کامیابی کی ترجمانی کرتا ہے۔ لیکن اس سے زیادہ اہم بات یہ ہے کہ وہ ایک عبوری کردار ادا کر رہا ہے۔ اس کا یہ عبوری کردار اس کی آنے والی نسلوں پہ نسل در نسل گہرے اثرات مرتب کرے گا۔

آپ جس ادارے میں کام کر رہے ہیں اس کے لیے ایک عبوری فرد بن سکتے ہیں۔ مثلاً ممکن ہے آپ ایک بے ڈھنگے لباس کے ماتحت ہوں۔ آپ کے حالات کار نہ صرف نا خوشگوار بلکہ ممکن ہے غیر منصفانہ ہوں۔ لیکن انتخاب کی آزادی کا دانشمندانہ استعمال کر کے آپ نہ صرف ان حالات کو تبدیل کر سکتے ہیں بلکہ لباس کو بھی ”بہتری“ کی طرف راغب کر سکتے ہیں۔ کم از کم اتنا تو ضرور کر سکتے ہیں کہ دوسروں کی کمزوریوں (زیادتیوں) پہ خود کو برہم اور برا فروختہ ہونے سے بچا سکتے ہیں۔ یاد رکھیں جب بھی آپ کی جذباتی زندگی کسی دوسرے کی کمزوری کا کھلونا بنتی ہے آپ خود کو کمزور اور دوسرے کو طاقتور بنا دیتے ہیں تاکہ وہ آپ کی زندگی کو مسلسل پریشان کن بناتا رہے۔ اس لیے کہ گزرا ہوا کل آنے والے کل کو یرغمال بنا لیتا ہے۔

درج ذیل سچی کہانی ہماری انتخاب کی صلاحیت کی ایک زبردست مثال ہے۔ اس کا راوی ایک جرأت مند اور انقلاب آفریں فرد ہے جس نے ایک ”برے“ لباس کو نہ صرف متاثر کیا بلکہ راہ راست پہ آنے کے لیے رہنمائی کی۔

”جب مجھے بورڈ میں ڈائریکٹر ہیومن ریسورسز بنایا گیا تو مجھے لباس کے بارے میں انتہائی خوفناک کہانیاں سنائی گئیں۔ مجھے زیادہ یقین نہ آیا۔ لیکن ایک دفعہ میں اس کے دفتر میں موجود تھا جب وہ ایک ماتحت کے ساتھ آپے سے باہر ہو گیا۔ میں نے عہد کر لیا کہ کوئی ایسا کام نہیں کروں گا جو لباس کو میرے ساتھ ایسا سلوک کرنے کا موقع دے۔ اس عہد پر اچھی طرح کاربند رہا۔ اس سے دفتر یا راہداری میں انتہائی شائستگی سے گفتگو کرتا۔ اس کی سیکرٹری کو تمام رپورٹس بروقت مہیا کر دیتا۔ اس بات کو یقینی بناتا کہ لنچ بریک میں دیر سے آنے والوں میں شامل نہ ہوں۔ یہاں تک کہ اس کے ساتھ گولف کا وہ کھیل بھی ادھورا چھوڑ دیتا جس میں اس کی شکست کے آثار ابھر آتے۔

لیکن کچھ ہی عرصہ میں مجھے اپنی بزدلی کے احساس نے شدت سے گھیر لیا۔ اپنے فرائض ادا کرتے ہوئے میں ان باتوں کے لیے ہلکان ہو رہا تھا جن پہ میرا کوئی کنٹرول

نہیں تھا۔ میں اپنی تخلیقی توانائی ان مسائل کو حل کرنے میں صرف کر رہا تھا جو کبھی درپیش ہی نہیں تھے۔ میں چونکہ الجھارہتا تھا اس لیے کمپنی کو اپنی بہتر خدمات پیش نہیں کر پا رہا تھا۔ میں تبدیلی کا عامل نہیں تھا۔ مجھے تبدیلی کا ایک ہی آسان راستہ نظر آیا کہ میں کمپنی تبدیل کر لوں۔ چنانچہ میں نے ایک اور کمپنی میں جانے کے لیے انٹرویو بھی شیڈول کر لیا۔

اس سے پہلے کہ میں کمپنی تبدیل کرنے کے لیے اگلا قدم اٹھاتا مجھے اپنے آپ سے شرم آنے لگی۔ فرار کا راستہ مجھے توہین آمیز محسوس ہوا۔ میں نے انٹرویو منسوخ کر دیا اور عزم کر لیا کہ ان باتوں پر توجہ دوں گا جنہیں نوے دنوں میں درست کر سکتا ہوں۔ میں نے فیصلہ کیا کہ سب سے پہلے باس کے ساتھ خوشگوار مراسم استوار کروں گا۔ ہم اچھے دوست نہیں بن سکے تھے لیکن اچھے رفقاء کار تو بن سکتے تھے۔

ایک روز باس میرے کمرے میں آیا۔ متعلقہ امور پہ تھوڑی سی گفتگو اور کئی روز سے سوچ رکھی ایک بات کے لیے لفظوں کا انتخاب کرتے ہوئے میں نے باس سے کہا..... آپ کو زیادہ موثر بنانے کے لیے میں کیا کر سکتا ہوں؟

باس نے حیرت سے مجھے دیکھا اور کہا..... ”کیا مطلب؟“ میں نے جرأت سے کام لیتے ہوئے کہا..... ”آپ کو اپنے فرائض منصبی ادا کرتے ہوئے بہت زیادہ دباؤ کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔ کیا میں اس دباؤ کو کچھ کم کرنے کے لیے آپ کی معاونت کر سکتا ہوں۔ یہ میرے فرائض میں شامل ہے کہ آپ کا بوجھ کم کروں۔“ میں نے باس کو ایک خوشگوار حیرت دی تھی۔ اس لمحے جو تاثر باس کے چہرے پہ تھا میں اسے کبھی بھول نہیں سکتا۔ ہمارے توانا مراسم کی ابتدا ہو گئی۔

شروع میں مجھے ایسی چھوٹی چھوٹی باتوں کے لیے کہا گیا جو کسی طرح کی معاونت نہیں تھیں۔ مثلاً..... یہ میمو میرے لیے ٹائپ کر دو..... مجھے ایک ٹیلیفون نمبر ملا دو۔ لیکن چھ ہفتے کے بعد ایک دن باس میرے پاس آیا اور کہنے لگا۔ میرا خیال ہے کہ تمہارا تجربہ ملازمین کی بہبود کے حوالے سے بہت اچھا ہے۔ تم یہ کام اچھی طرح کر سکتے ہو۔ کیا تم انشورنس کے شعبہ پہ توجہ دو گے۔ ہمارے ریٹس بہت زیادہ ہیں۔ میں دیکھنا چاہتا ہوں کہ تم اس سلسلے میں کیا کر سکتے ہو۔ باس نے پہلی دفعہ مجھے ایسا کام کہا تھا جس کے اہم

اثرات ادارے پہ مرتب ہو رہے تھے۔ میں نے 250,000 ڈالر فی سال کا ایک پرمیٹیم لیا اور اسے 198,000 ڈالر تک لانے میں کامیاب ہو گیا۔ علاوہ ازیں میں نے کچھ کلیمز کی فیس ختم کرانے کے لیے انشورنس کمپنی سے کامیاب مذاکرات کیے۔ چنانچہ 13,000 ڈالر کی مزید بچت ہوئی۔

ایک دفعہ جب ہم میں اختلاف رائے پیدا ہو گیا تو میں نے باس پر ثابت کر دیا کہ اس معاملے کو سر دھانے میں ڈال دیا گیا تھا چنانچہ مسائل پیدا ہوتے رہے ہیں۔ واقعی اس کے بعد مارکیٹنگ ڈیپارٹمنٹ سے اسے کبھی کوئی شکایت موصول نہ ہوئی۔ ماتحتوں کے ساتھ اس کا رویہ بدل گیا۔ میں نے اندازہ لگا لیا کہ میرا نوے روزہ پروگرام کامیاب ہو رہا ہے۔ جس ماحول میں، میں کام کر رہا تھا اسے تبدیل کرنے پہ توجہ مرکوز کر کے میرے تعلقات اور اثر انگیزی میں اضافہ ہو رہا تھا۔ آج میرے اور باس کے درمیان اعتماد بلند یوں پر ہے۔ میں سمجھتا ہوں کہ ادارے کے واقعی کام آ رہا ہوں۔

آپ بھی اس پیدائشی نعمت کے بارے میں سوچیں۔ یہ نعمت جو محرک اور رد عمل کے درمیان ایک فاصلہ کی صورت میں خدا نے ہمیں عطا کر رکھی ہے۔ اسے دانشمندی سے استعمال کرنے کے بارے میں سوچیں تاکہ آپ اپنے انتخاب کی آزادی کو وسعت دے سکیں اور اپنی ذہنی نشوونما کو فروغ دے سکیں۔ نئے پہلو سیکھ سکیں اور اپنے ماحول کی بہتری کے لیے اپنا حصہ ادا کر سکیں۔ اس قوت کو زیر عمل لانے سے بالآخر آپ کے رد عمل کے انتخاب میں وسعت آجائے گی اور آپ کے رد عمل از خود محرک کو مخصوص شکل دینا شروع کر دیں گے۔ آپ اضطراری حالت میں غیر موزوں رد عمل کی بجائے فوراً موزوں اور مناسب رد عمل منتخب کرنے لگیں گے، محرک اور رد عمل کے درمیان آپ کا فاصلہ طویل ہو جائے گا۔ آپ واقعتاً وہ دنیا تخلیق کر لیں گے جس میں آپ رہ رہے ہیں۔ عظیم امریکی فلاسفر اور نفسیات دان کا دعویٰ ہے کہ جب ہم اپنی سوچ بدل لیتے ہیں تو اپنی دنیا تبدیل کر لیتے ہیں۔

دوسرا عطیہ خداوندی: قوانین فطرت

ہم محرک اور رد عمل کے درمیان پائے جانے والے فاصلہ کے دانشمندانہ استعمال کا

ذکر کر رہے تھے۔ اس فاصلہ سے مراد انتخاب کی آزادی ہے جسے دانشمندانہ استعمال سے وسعت دی جا سکتی ہے۔ آپ سوچیں گے کہ دانشمندانہ استعمال کا مطلب کیا ہے؟ دانشمندی کہاں ہے؟ بنیادی طور پر اس کا مطلب اصولوں کے مطابق یعنی فطری قوانین کے مطابق زندگی بسر کرنا ہے نہ کہ آج کے ”فوری حل کے رجحانات“ کے ساتھ چلنا ہے۔

آئن سٹائن نے چار سال کی عمر میں کمپاس کی سوئی دیکھی تھی۔ تب سے وہ جان گیا تھا کہ ”چیزوں کے پیچھے کچھ اور چیزیں بھی ہوتی ہیں۔ کوئی چیز کہیں گہرائی میں چھپی ہوئی ہوتی ہے۔“ یہی بات زندگی کے تمام حقائق میں پائی جاتی ہے۔ اصول..... فطری اصول..... آفاقی ہوتے ہیں۔ یہ جغرافیہ اور تہذیب و تمدن سے بالاتر دائمی اور غیر متبدل ہوتے ہیں۔ مثلاً ایمانداری، رحم دلی، احترام، دیانتداری، وفاداری، خدمت اور فیض رسانی۔ مختلف تہذیبوں میں ان اصولوں کو مختلف انداز میں زیر عمل لایا جاتا ہے اور بعض اوقات آزادی کے غلط استعمال کے ذریعے ان اصولوں کو مکمل طور پر پس پشت ڈال دیا جاتا ہے۔ لیکن یہ اصول بہر حال موجود رہتے ہیں۔ طبعی قوانین کی طرح۔ جیسے قانون کشش ثقل وغیرہ مسلسل زیر عمل رہتے ہیں۔

ایک اور بات جو میں نے دریافت کی ہے وہ یہ ہے کہ یہ اصول ناقابل بحث ہیں۔ اس لیے کہ یہ عیاں بالذات ہیں۔ مثلاً جو قابل اعتبار نہ ہو اس پر کیسے اعتبار کیا جا سکتا ہے۔ اس پہ غور کیجیے۔ یہی فطری قانون ہے۔

میں ایک دفعہ تقریباً تیس افراد کے ایک گروپ کا اسٹنٹ سروائیول انسٹرکٹر تھا۔ چوبیس گھنٹے تک کچھ کھانے پینے اور سونے کے بغیر ہم ایک پہاڑ سے نیچے اترے۔ اب ہمیں ایک دریا عبور کر کے وہاں سے خوراک اور پانی حاصل کرنا تھا۔ دریا عبور کرنے کے لیے ایک رسہ دونوں کناروں پہ موجود درختوں سے بندھا ہوا دریا کے اوپر سے گزر رہا تھا۔ دریا کے دوسرے کنارے پہ ناشتہ موجود تھا لیکن اس تک پہنچنے کے لیے ایک مشکل مرحلہ درپیش تھا۔ سب سے پہلے جانے کے لیے رضا کارانہ طور پر میں نے خود کو پیش کیا۔ میں اپنے آپ کو حقیقت سے زیادہ طاقتور سمجھ رہا تھا۔ دریا کے وسط میں پہنچ کر مجھ پر حماقت طاری ہو گئی۔ دوسری طرف جانے کے لیے اپنی تمام تر طاقت استعمال کرنے کی بجائے میں رسے کے گرد اچھلنے اور اچکنے لگا۔ جب میں نے محسوس کیا کہ میری طاقت جواب

دے رہی ہے تو میں نے اچھل کود چھوڑ کر سنجیدگی سے آگے بڑھنے کی کوشش کی۔ لیکن میرا جسم ساتھ نہیں دے رہا تھا۔ میں نے ہر وہ تکنیک اپنائی جو جانتا تھا۔ تصور کی قوت اور قوت ارادی سے کام لینے کی کوشش کی مگر ناکام رہا۔ انجام کار میں دریا میں گر پڑا اور شوریدہ سر لہریں مجھے بیس پچیس گز تک دھکیلتی ہوئی آگے لے گئیں اور پھر کنارے پہنچ دیا۔ میں کنارے پر نڈھال پڑا تھا میرے سٹوڈنٹس میری حالت پہ ہنس رہے تھے۔ غرور کا سر نیچا ہوتا ہے۔ ہمارا جسم ایک فطری نظام ہے۔ یہ فطری قوانین کے تحت چلتا ہے۔ اگر آپ کے پٹھوں میں جان نہیں ہے تو بے پناہ مثبت ذہنی رویہ بھی ان کو اپنی بساط سے بڑھ کر کچھ کرنے کے قابل نہیں بنا سکتا۔ دریا عبور کرتے ہوئے میں نے راستے ہی میں اپنی توانائی غیر ضروری طور پر ختم کر لی تھی چنانچہ میری ذہنی قوت میرے کام نہ آئی۔

سی ایس لیوس نے ان لوگوں کے بارے میں لکھا ہے جو کہتے ہیں کہ آفاقی اصولوں جیسی کوئی چیز نہیں پائی جاتی۔

”جب بھی آپ کو کوئی ایسا فرد ملے جو کہتا ہے کہ وہ کسی حتمی غلط یا ٹھیک پر یقین نہیں رکھتا وہی آدمی ٹھیک کچھ دیر بعد اپنے موقف سے گریزاں نظر آئے گا۔ ممکن ہے وہ آپ سے کیا ہوا وعدہ توڑ دے لیکن اگر آپ اس کے ساتھ ایسا کرنے کی کوشش کریں تو وہ فوراً چیخ اٹھے گا ”یہ ٹھیک نہیں ہے“۔ ایک ملک کہہ سکتا ہے کہ معاہدوں کی کوئی اہمیت نہیں ہے۔ اور پھر اگلے لمحے وہ یہ کہہ کر اپنا موقف تباہ کر لیتا ہے کہ جو معاہدہ وہ توڑنا چاہتا ہے غیر منصفانہ تھا۔ لیکن اگر معاہدے اہمیت نہیں رکھتے اور غلط یا درست جیسی کوئی چیز نہیں ہے۔ بہ الفاظ دیگر کوئی قانون فطرت نہیں ہے تو پھر ایک منصفانہ اور غیر منصفانہ معاہدہ میں کیا فرق ہے۔ کیا انہوں نے ”بلی کو تھیلے سے باہر آنے کی اجازت نہیں دی“ اور ثابت نہیں کر دیا کہ وہ کچھ بھی کہیں وہ اسی طرح قوانین فطرت سے آگاہ ہیں جس طرح کوئی بھی اور شخص آگاہ ہے۔“

ایسا محسوس ہوتا ہے کہ ہم حقیقی اور حتمی غلط یا ٹھیک پہ یقین کرنے کے لیے مجبور کیے گئے ہیں۔ لوگ بعض اوقات ان کے بارے میں غلط فہمی میں مبتلا ہو جاتے ہیں بالکل اسی طرح جیسے لوگ بعض اوقات سوالات کو غلط طریقے سے حل کرتے ہیں ضرب تقسیم ان کی پسند اور خواہش کی بات نہیں۔ چنانچہ میں دو دلائل پیش کرنا چاہتا ہوں۔ پہلا یہ کہ..... اس

کرہ ارض پہ موجود تمام انسان یہ تصور رکھتے ہیں کہ انہیں ایک مخصوص انداز اپنانا چاہیے اور وہ اس سے چھٹکارا نہیں پاسکتے۔ اور دوسرا یہ کہ وہ واقعتاً اس انداز کو نہیں اپناتے۔ وہ قانون فطرت جانتے ہیں۔ اسے توڑتے ہیں۔ یہ دونوں حقائق ہماری اپنے بارے میں واضح سوچ اور اس کائنات کی بنیاد ہیں جس میں ہم رہتے ہیں۔

فطری اور اخلاقی حاکمیت

فطری حاکمیت فطری قوانین کی سلطنت ہے۔ آپ فطری قوانین کو نظر انداز نہیں کر سکتے۔ آپ کے پاس ان کے تحت رہنے کے علاوہ کوئی انتخاب نہیں ہے۔ تمام افعال کے نتائج ہوتے ہیں آپ پسند کریں یا نہ کریں جب ہم چھڑی کا ایک سرا اٹھاتے ہیں تو دوسرا بھی اٹھاتے ہیں اگر آپ دس منزلہ عمارت سے کودتے ہیں تو پانچویں منزل پہ آ کر اپنا ارادہ تبدیل نہیں کر سکتے۔ اب آپ کشش ثقل کے کنٹرول میں ہیں۔ یہ فطرت کا وصف ہے۔ فطرت نے لوگوں کو انتخاب کے اختیار اور آزادی کے وصف سے متصف کر رکھا ہے۔ چنانچہ انہیں بقیہ تمام مخلوق پہ یہ فطری حاکمیت اور فرمانروائی حاصل ہے۔ خطرے سے دوچار انواع کی بقا ہماری مرضی سے مشروط ہے۔ انہیں انتخاب کا اختیار اور آزادی حاصل نہیں وہ خود آگاہی سے محروم ہیں۔ وہ خود کو پھر سے دریافت نہیں کر سکتے وہ قطعی طور پر انسانوں کے رحم و کرم پر ہیں کیونکہ انسان خود سے آگاہ ہے۔ صرف اور صرف اسے انتخاب اور خود کو پھر سے دریافت کرنے کی آزادی اور اختیار حاصل ہے۔ یہ فطری اختیار و حاکمیت ہے۔

اخلاقی حاکمیت کیا ہے؟ یہ انتخاب کے لیے ہماری آزادی اور اختیار کا قانونی اور اصولی استعمال ہے۔ بہ الفاظ دیگر اگر ہم آپس میں تعلقات کو اصولوں کے مطابق رکھتے ہیں تو ہم فطرت کی پشت پناہی میں رہتے ہیں۔ فطری قوانین (قانون کشش ثقل کی طرح) اور اصول (احترام رحم دلی، دیانتداری، وفاداری اور انصاف کی طرح) ہمارے انتخاب اور پسند کے نتائج کو کنٹرول کرتے ہیں۔

اگر آپ ماحول کو مسلسل آلودہ کریں گے تو گندی ہوا اور گندہ پانی لینے پر مجبور ہو جائیں گے اسی طرح اعتماد (تعلقات کو مضبوط بنانے کا عمل) اس وقت ختم ہو جاتا ہے

جب آپ مسلسل لوگوں کے ساتھ بددیانتی اور ناانصافی کرتے ہیں۔ آزادی اور اختیار کے اصولی اور معمولی استعمال سے منکسر المزاج لوگ دوسروں میں اپنی اخلاقی حیثیت قائم کرتے ہیں۔ اور یہی طرز عمل ثقافتوں، اداروں اور تمام معاشروں میں لوگوں کو مستند بناتا ہے۔

اقدار سماجی معیار ہیں۔ یہ ذاتی، جذباتی، معروضی اور قابل بحث ہو سکتے ہیں۔ ہم سب اپنی اقدار رکھتے ہیں۔ یہاں تک کہ جرائم پیشہ افراد کی بھی اقدار ہوتی ہیں۔ البتہ آپ خود سے یہ سوال کر سکتے ہیں کہ ”کیا میری اقدار اصولوں پر مبنی ہیں؟“ گزشتہ تجزیہ میں ہم نے اصولوں کو قوانین فطرت قرار دیا ہے۔ یہ غیر ذاتی، حقائق پر مبنی، معروضی اور عیاں بالذات ہیں۔ نتائج کی نگرانی اصول کرتے ہیں جبکہ رویے کی نگرانی اقدار کرتی ہیں۔ چنانچہ اقدار اصول ہیں۔

ایسے لوگ جو شہرت کے طالب ہوتے ہیں عموماً ان کی اقدار اصولوں پہ استوار نہیں ہوتیں۔ مقبولیت ان کے اخلاقی مرکز کی تشکیل کرتی ہے۔ وہ نہیں جانتے کہ وہ کون ہیں اور ”شمال“ کو کون سا راستہ جاتا ہے۔ وہ نہیں جانتے کہ کون سے اصول اپنائے جائیں کیونکہ ان کی زندگیاں سماجی اقدار مبنی ہوتی ہیں۔ وہ سماجی آگاہی اور ذاتی آگاہی کے درمیان منقسم ہوتے ہیں۔ ایک طرف وہ فطری قوانین پہ چلنا چاہتے ہیں تو دوسری طرف ذاتی مقاصد کا حصول چاہتے ہیں۔ کسی طیارے میں آپ ”سرچکرانے“ کی کیفیت میں مبتلا ہو سکتے ہیں۔ ایسی کیفیت میں آپ زمین (اصولوں) کا فہم کھو بیٹھتے ہیں۔ آپ مکمل طور پر ہر طرح کے حواس سے بے بہرہ ہو جاتے ہیں۔ بہت سے لوگ زندگی بھر اسی طرح بے بہرہ اور کھوئے ہوئے رہتے ہیں۔ ہم سب اپنے ارد گرد ایسے لوگوں کو دیکھتے رہتے ہیں۔ یہ ہماری زندگیوں میں بھی آتے ہیں اور مقبول عام کلچر میں بھی ہوتے ہیں۔ انہوں نے کبھی بھی غیر متبادل اصولوں کو گہرا مرکز بنانے کی قیمت ادا نہیں کی ہوتی۔

چنانچہ بنیادی کام یہ ہے کہ ”درست شمال“ کا یقین کیا جائے اور پھر سب کچھ اسی سمت میں ہم آہنگ کیا جائے۔ بصورت دیگر آپ کو ان ناگزیر منفی نتائج کے ساتھ رہنا پڑے گا جنہیں برآمد ہونا ہے۔ یہ اس لیے ناگزیر ہیں کہ چاہے اقدار رویوں کو کنٹرول کریں، اصول بہر حال رویوں کے نتائج کو کنٹرول کرتے ہیں۔ اخلاقی حاکمیت مختصر مدت

کی خود غرض اور عارضی مفادات کی قربانی چاہتی اور اس جرأت کی طالب ہوتی ہے جو اصولوں پہ استوار سماجی اقدار کا مظاہرہ کرے۔ ہمارا ضمیر ان اصولوں کا نگہبان ہوتا ہے۔

فلم: لاء آف دی ہارویسٹ

اس مرحلہ پہ پہنچ کر میں آپ کو فلم 'لاء آف دی ہارویسٹ' دیکھنے کی دعوت دیتا ہوں۔ اس فلم میں آپ دیکھیں گے کہ کس طرح فطرت سکھاتی ہے کہ جو بوئیں وہ کاٹنا پڑتا ہے۔ اس اصول سے کسی طور مفر نہیں ہے۔ تمام دائمی نتائج جو ایک سلسلہ مرتب کرتا ہے اس کی نگرانی اصول کرتے ہیں اور اندر سے باہر کی طرف پھوٹتے ہیں۔ جب آپ فلم دیکھیں تو یاد رکھیں کہ انسانی فطرت میں بھی یہی حقیقت کارفرما ہے۔ جہاں بھی یہ قانون موجود ہے جو انسانی کردار انسانی عظمت اور تمام انسانی تعلقات کی نگرانی کرتا ہے۔ یہ ہمارے موجودہ مفاد پرستی، منتقم مزاجی اور الزام تراشی کے کلچر کے برعکس ہے۔

تیسری نعمت خداوندی:

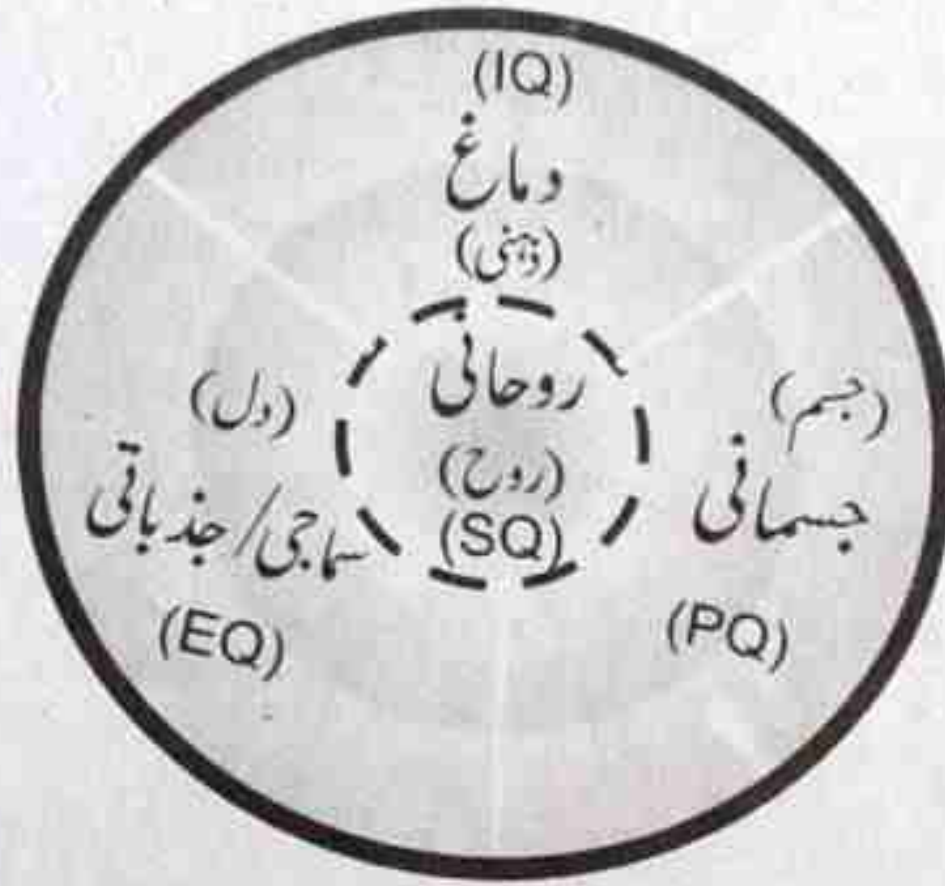
ہماری فطرت کی چار ذہانتیں / صلاحیتیں

گزشتہ صفحات میں ذکر ہو چکا ہے کہ ہماری فطرت کے چار عظیم اجزاء یا حصے ہیں۔ یعنی جسم، دماغ، دل اور روح۔ ان اجزاء سے تعلق رکھنے والی چار صلاحیتیں ہیں جو ہم سب کو قدرت نے ودیعت کر رکھی ہیں۔ انہیں ذہانتیں بھی کہا جاسکتا ہے۔ ہماری طبعی یا جسمانی ذہانت PQ، ہماری دماغی ذہانت IQ، ہماری جذباتی ذہانت EQ اور ہماری روحانی ذہانت SQ ہوتی ہے۔ یہ چاروں ذہانتیں ہماری تیسری نعمت خداوندی کی نمائندہ ہیں۔

دماغی صلاحیت (IQ)

جب ہم ذہانت یا فراست کی بات کرتے ہیں تو ہم عموماً دماغی ذکاوت اور تیز فہمی کو پیش نظر رکھتے ہیں۔ اس سے مراد ہماری تجزیہ کرنے، استدلال کرنے، تجریدی انداز میں سوچنے، زبان استعمال کرنے، تصور کرنے اور تشکیک کرنے کی صلاحیت ہے۔ لیکن یہ تصریح ذہانت کی ترجمانی کرنے کے لیے ناکافی اور نہایت محدود ہے۔

چار انسانی ذہانتیں / صلاحیتیں



خاکہ نمبر 4.4

جسمانی ذہانت (PQ)

”جسم“ کی طبعی ذہانت (PQ) بھی ذہانت کی ایک قسم ہے۔ ہم سب خارجی طور پر اس سے آگاہ ہوتے ہیں لیکن اکثر اوقات نظر انداز کر دیتے ہیں۔ ذرا غور کیجیے آپ کا جسم کسی شعوری کوشش (رہنمائی) کے بغیر کیا کچھ کرتا ہے۔ یہ آپ کے نظام تنفس، نظام دوران خون، نظام اعصاب اور دیگر اہم نظاموں کو برسر عمل رکھتا ہے۔ یہ مسلسل اپنے داخلی ماحول کی صفائی کرتا رہتا ہے۔ بیماریوں کو ختم اور خارج کرتا اور بقا کے لیے لڑتا رہتا ہے۔

انسانی جسم ایک حیرت انگیز اور ناقابل یقین نظام ہے۔ اندازاً 7 کھرب خلیے ذہنی، طبعی اور حیاتیاتی ربط کے ساتھ ایک ورق الٹنے، کھانسنے یا ایک کارڈ رائیو کرنے کے لیے ضروری ہوتے ہیں۔ جب آپ غور کرتے ہیں کہ ان باتوں کے لیے تو آپ کو بہت کم سوچنا پڑتا ہے تو یہ چیز اور بھی حیرت انگیز بن جاتی ہے۔ آخری دفعہ کب آپ نے

اپنے دل کو یاد دلایا تھا کہ اسے دھڑکنا ہے، پھیپھڑوں کو کہا تھا کہ انہیں پھیلانا اور سکڑنا ہے۔ یا پھر اپنے نظام ہضم کو یاد دلایا تھا کہ خوراک ہضم کرنے کے لیے ٹھیک وقت پر ٹھیک رطوبتیں خارج کرے۔ یہ سب کام اور کئی دوسرے پیچیدہ ترین کام لاشعوری طور پر ہمارے لیے زندگی کے ہر لمحے میں جاری رہتے ہیں۔ یہ جسمانی ذہانت پورے نظام کو سنبھالتی ہے اور زیادہ تر غیر شعوری طور پر۔

سب سے پہلے ڈاکٹروں یا معالجین نے یہ بات تسلیم کی کہ جسم بذات خود اپنا علاج کرتا ہے۔ ادویات تو محض اندمال اور شفا یابی میں سہولت پیدا کرتی ہیں یا رکاوٹیں دور کرتی ہیں۔ لیکن یہ خود بھی رکاوٹیں پیدا کرنے لگتا ہے جب جسمانی ذہانت کے برعکس کام کرنے پر اتر آتا ہے۔

جسم کس طرح دماغ کی کارکردگی سے ہم آہنگی اور توازن پیدا کرتا ہے جو ذہن رکھتا ہے اور کس طرح دل کی کارکردگی سے مطابقت پیدا کرتا ہے جو علامتی طور پر جذباتی ذہانت کی نمائندگی کرتا ہے؟ ہمارا جسم ایک ذہن مشین ہے جو کارکردگی کے حوالے سے جدید ترین کمپیوٹر سے بھی اعلیٰ و برتر ہے۔ اپنے خیالات اور محسوسات پر عمل کرنا اور واقعات کو مشکل کرنا، دنیا کی کسی بھی مخلوق کے مقابلے میں بے نظیر و بے مثال ہے۔ سائنسدانوں کی حالیہ تحقیق اور طویل مشاہدات نے ثابت کیا ہے کہ جسم (طبعی افعال) دماغ (سوچ) اور دل (جذبات) کے درمیان گہرا تعلق پایا جاتا ہے۔

”شمالی کیرو لینا کی ایک یادگار تختی پہ لکھا ہے: ”دماغ نے کہا: ”میں جسم کا مستعد ترین حصہ ہوں“ دل نے کہا: ”تمہیں کس نے بتایا؟“

جذباتی ذہانت (EQ)

جذباتی ذہانت کسی فرد کی خود آگاہی، ذاتی شعور، سماجی حساسیت، ہم احساسی اور دوسروں کے ساتھ کامیاب ابلاغ کی صلاحیت کا نام ہے۔ یہ وقت اور سماجی مناسبت کا فہم، اپنی کمزوریوں کو تسلیم کرنے کی جرأت اور اختلاف رائے کے اظہار اور احترام کا نام ہے۔ گزشتہ صدی میں نوے کے عشرہ سے پہلے جب EQ (جذباتی ذہانت) لوگوں میں

ایک گرم گرم موضوع تھا۔ اسے بعض اوقات ”دائیں دماغ“ کی صلاحیت قرار دیا جاتا تھا۔ دراصل اس طرح اسے بائیں دماغ کی صلاحیت سے الگ اور ممیز کرنے کی کوشش کی جاتی تھی۔ بائیں دماغ کو زیادہ باریک بین اور تجزیہ نگار قرار دیتے ہوئے وہ مقام کہا جاتا ہے جس میں سوچنے، بولنے اور دلیل و منطق کے خلیے پائے جاتے ہیں۔ دائیں دماغ کو تخلیقی حصہ قرار دیا جاتا ہے۔ اس حصہ میں وجدان، حساسیت اور روحانیت پائی جاتی ہیں۔ کلید یہی ہے کہ دماغ کے دونوں حصوں (بائیں اور دائیں) کا احترام کیا جائے اور ان کی منفرد صلاحیتوں کو بڑھانے اور استعمال کرنے کا انتخاب کیا جائے۔ سوچنے اور محسوس کرنے کا امتزاج بہترین توازن، معاملہ فہمی اور دانشمندی تخلیق کرتا ہے۔

”وجدان سوچنے والے ذہن کو بتاتا ہے کہ اب کس طرف دیکھنا ہے۔“
..... ڈاکٹر جوناز سلک موجد پولیو میکسین۔

بہت سے تحقیقی کام ظاہر کرتے ہیں کہ جذباتی ذہانت ہی بالآخر ذہنی فراست سے زیادہ درست طور پر کامیاب ابلاغ، تعلقات اور لیڈرشپ کا تعین کرتی ہے۔ EQ اتھارٹی اور مصنف ڈینیئل گولمین کا کہنا ہے:

”ہر کام اور ہر شعبہ میں درخندہ کارکردگی کے لیے جذباتی اہلیت محض ادراکی صلاحیتوں سے دوگنا زیادہ اہم ہوتی ہے۔ اعلیٰ ترین سطح کی کامیابی لیڈرشپ کے مناصب میں جذباتی اہلیت تمام تر فوقیت کا سبب بنتی ہے۔ انہی جذباتی اہلیتوں کی بدولت دو تہائی بلکہ اس سے بھی زیادہ غیر معمولی کارکردگی مرتب ہوتی ہے۔ اعداد و شمار بتاتے ہیں کہ ایسے افراد کا حصول جو یہ صلاحیتیں رکھتے ہوں یا پہلے سے موجود ملازمین میں ان صلاحیتوں کو بیدار کرنا کسی بھی ادارے کی قدر و قیمت میں بے پناہ اضافہ کر دیتا ہے۔ سادہ سے الفاظ میں، مثلاً مشین آپریٹر یا کلرک جن میں یہ صلاحیتیں ہوں، تین گنا زیادہ کارآمد پائمر بارہوتے ہیں۔ اوسط درجے کی پیچیدہ ملازمتوں مثلاً سیلز مین اور مینیجس میں ایک چوٹی کا جذباتی اہلیت رکھنے والا فرد بارہ گنا زیادہ کارآمد اور پائمر ثابت ہوتا ہے۔“

جذباتی ذہانت کی تھیوری ان لوگوں کو متزلزل کر رہی ہے جنہوں نے اپنی کامیابی کا دار و مدار تیز تر ذہنی قوت کو بنا رکھا ہے۔ مثلاً ایک فرد کا IQ لیول دس پوائنٹ کے سکیل

میں دس ہے لیکن جذباتی سکور محض دو ہے اور وہ نہیں جانتا کہ دوسروں کے ساتھ کس طرح تعلق بنایا جاتا ہے تو اس کی کامیابی کے امکانات کا آپ خود ہی اندازہ لگا سکتے ہیں۔ اگرچہ ایسے لوگ اپنی اس خامی کی تلافی کے لیے اپنی فراست پر زیادہ انحصار کرتے ہیں اور اپنے منصب اور عہدے کی طاقت سے خود کو طاقتور بنانے کی کوشش کرتے ہیں۔ لیکن ایسا کرتے ہوئے اکثر اوقات وہ اپنی خامیوں کو بے نقاب کر دیتے اور دوسروں کے ساتھ میل ملاپ کے دوران ان کی کمزوریوں کو مشتعل کر بیٹھتے ہیں۔ پھر کوشش کرتے ہیں کہ اپنے رویے کو دانائی کے ساتھ معقول ثابت کریں۔

پرائی طاقت کمزوری تعمیر کرتی ہے..... اپنی ذات میں دوسروں میں اور دوسروں کے ساتھ تعلقات میں۔

طاقتور جذباتی ذہانت کو ترقی دینا، ان عظیم ترین چیلنجوں میں سے ایک ہے جو والدین اور اواروں کی ہر سطح کے لیڈروں کو درپیش ہیں۔

روحانی ذہانت (SQ)

چوتھی ذہانت، روحانی ذہانت ہے۔ بقیہ تینوں ذہانتوں کی طرح اسے بھی سائنسی بنیادوں پر اہم قرار دیئے جانے کے بعد علمی بحثوں میں گرم ماحول بنایا گیا ہے۔ روحانی ذہانت تمام تر ذہانتوں میں مرکزی اور بنیادی ہے۔ کیونکہ یہ بقیہ تینوں ذہانتوں کی رہنمائی کا ذریعہ بن جاتی ہے۔ روحانی ذہانت ابدیت کے ساتھ ہمارے تعلق اور معنویت کی خواہش کی نمائندہ ہے۔

رچرڈ وولمین اپنی کتاب ”تھنکنگ و دیور سول“ Thinking With Your Soul میں روحانی صلاحیت کے بارے میں لکھتا ہے:

”روحانی سے میری مراد وہ قدیم اور دوامی جدوجہد ہے جو کسی عظیم تر اور ہماری انا سے زیادہ قابل اعتماد چیز سے ہماری اپنی روحوں سے ایک دوسرے سے تاریخ اور فطرت کی دنیاؤں سے روح کی ناقابل تقسیم ہواؤں سے اور زندہ ہونے کے اسرار سے تعلق قائم کرنے کے لیے پائی جاتی ہے۔“

روحانی ذہانت ہمیں ان سچے اصولوں کو شناخت کرنے میں بھی مدد دیتی ہے جو

ہمارے ضمیر کا حصہ ہیں اور جن کی علامت کمپاس کو بنایا گیا ہے۔ کمپاس اصولوں کے لیے ایک عمدہ مادی تشبیہ ہے کیونکہ یہ ہمیشہ شمال کی نشاندہی کرتی ہے۔ اعلیٰ تر اخلاقی حاکمیت قائم کرنے کی کلید ”حقیقی شمال“ کے اصولوں پہ عملدرآمد کرنا ہے۔

انسان کی روح..... خدا کی مشعل ہے۔
(کتاب الامثال 27: 20)

روحانی ذہانت کے حوالے سے اس اقتباس پہ غور کیجیے۔
”IQ ذہنی ذہانت جو کمپیوٹروں میں پائی جاتی ہے اور EQ یعنی جذباتی ذہانت جو اعلیٰ تر ممالیہ حیوانوں میں پائی جاتی ہے کے برعکس SQ یعنی روحانی ذہانت منفرد انداز میں انسانی اور بنیادی طور پر تینوں ذہانتوں سے زیادہ ”بنیادی“ ہے۔ یہ اس انسانی ضرورت سے مربوط ہے جو معنویت کی تلاش پہ مبنی ہے۔ معنویت ایسا مسئلہ ہے جو ہمیشہ لوگوں کے ذہنوں پہ سوار رہا ہے۔ روحانی ذہانت وہی کچھ ہے جو ہم اپنی معنویت، بصیرت اور اہمیت کے لیے کرتے ہیں۔ یہ ہمیں خواب دیکھنے اور جدوجہد کرنے کی اجازت دیتی ہے۔ یہ ان چیزوں میں رہتی ہے۔ جن میں ہم یقین رکھتے ہیں اور اس کردار میں پائی جاتی ہے جو ہمارے اعتقادات اور اقدار مختلف افعال کے لیے ادا کرتے ہیں۔ یہ اس جوہر میں ہے جو ہمیں انسان بناتا ہے۔“

روحانی ذہانت کی معنویاتی اور اعلیٰ تر فطرت

ذہانت کے شعبہ میں بالخصوص گزشتہ پچیس برسوں سے قابل قدر مطالعہ مشاہدہ اور تحقیق کا کام کیا گیا ہے۔ اس موضوع پر متعدد کتابیں اور بھرپور لٹریچر دستیاب ہیں۔ ایک ہی چیز کو بیان کرنے کے لیے بعض اوقات مختلف الفاظ استعمال کیے جاتے ہیں۔ روحانی ذہانت کے ایک حصہ کو کچھ لوگ جذباتی ذہانت کہتے ہیں۔ میں اس معنویاتی مشکل کو اچھی طرح سمجھتا ہوں۔ میں اپنے قارئین سے درخواست کروں گا کہ وہ لفظوں میں معلق ہو کر نہ رہ جائیں بلکہ ان لفظوں میں پائے جانے والے مفہوم کی مسلسل تلاش میں رہیں۔

ہووا رڈ گارڈنر نے کثیر ذہانتوں کے تصور پر مبنی کتاب فریمز آف مائنڈ..... میں وضاحت کی ہے کہ کس طرح ایک دوسرے میں گڈنڈ ذہانتوں کو الگ الگ حیثیت میں

دیکھا جاسکتا ہے۔ بذات خود میں نے رابرٹ کوپر اور ڈینیل گولمین کے جذباتی ذہانت پر تحقیقی کام سے بہت استفادہ کیا ہے۔ میں نے اس موضوع پر ان کے مختلف لیکچرز بھی سنے ہیں اور جانتا ہوں کہ ان کا نکتہ نظر تحقیق پر مبنی اور ہمہ گیر ہے۔ اس میں کچھ وہ عناصر بھی شامل ہیں جو میں نے روحانی ذہانت کے موضوع پر آپ کے سامنے پیش کیے ہیں۔ کچھ کتابیں بصری ذہانت کو لفظی، تجزیاتی، فنکارانہ، منطقی، تخلیقی، اقتصادی اور دیگر ذہانتوں سے الگ کرتی ہیں۔ میں ان کے کام کو تحسین کی نظر سے دیکھتا ہوں لیکن یقین کیجئے آپ ان سب کو جسم، دماغ، دل اور روح یعنی زندگی کی چار جہتوں کے حوالے سے دیکھ سکتے ہیں۔ مجھے واقعتاً سخت محنت کر کے خود کو معنویاتی مسئلہ سے محفوظ رکھنا پڑا۔ اس میں کامیابی اس طرح ہوئی کہ میں مخفی معنوں کو دیکھنے کی کوشش کرتا تھا۔ لیکن مجھے یہ بھی یقین ہے کہ ذہانت کی ایک اور بھی جہت ہے جس کو کہیں بھی گہرائی کے ساتھ نہیں دیکھا گیا۔ اور وہ ہے روحانی ذہانت کا کردار جو دوسری ذہانتوں کی رہنمائی اور ان پر عملدرآمد کے لیے ادا ہوتا ہے۔ اس مفہوم میں یہ دوسری ذہانتوں سے اعلیٰ تر ہے۔

میں آپ کو ایک واقعہ بتاتا ہوں جو روحانی ذہانت میں ہماری اعلیٰ ترین صلاحیتوں کی موجودگی کے دعویٰ کو درست ثابت کرنے میں مدد دیتا ہے۔ میں مرحوم انور سادات، مصر کے صدر کے اس کام کا زبردست مداح ہوں جو انہوں نے سابق امریکی صدر جی کارٹر اور سابق اسرائیلی وزیراعظم مینا کم بگین کے ساتھ مل کر کیا اور اسرائیل اور مصر کے درمیان امن کے لیے کمپ ڈیوڈ معاہدہ کو ممکن بنایا۔

کمپ ڈیوڈ میں کچھ سال پہلے میں گولف کارٹ میں گھوم رہا تھا کہ مجھے وہ جگہ دکھائی گئی جہاں معاہدہ پر دستخط کئے گئے تھے۔ میرے لیے یہ ایک جذباتی لمحہ تھا۔ میں انور سادات کو ایک ایسے شخص کی حیثیت سے جانتا ہوں جو محرک اور رد عمل کے درمیان پائے جانے والے فاصلہ سے آگاہ تھا۔ اس نے قاہرہ کی سینٹرل جیل کی کوٹھڑی نمبر 54 میں اپنی قید تنہائی کے دوران اس فاصلہ کو خاصا طویل بنا لیا تھا۔ اس کے مندرجہ ذیل لفظوں میں اس کی تفہیم کی گہرائی پر ذرا غور کیجئے:

”جو شخص اپنی سوچوں کے تانے بانے کو تبدیل نہیں کر سکتا وہ کبھی بھی حقیقت کو تبدیل نہیں کر سکتا چنانچہ کبھی بھی کوئی پیش رفت نہیں کر سکتا۔“

اسرائیل کے بارے میں اپنی سوچ میں تبدیلی لانے سے پہلے سادات ایک مقبول ترین صدر اور عرب کا زکے سرگرم کارکن بن چکے تھے انہوں نے مصر بھر کا دورہ کیا اور اپنی سیاسی تقریروں میں کہتے رہے جب تک مصر کی ایک انج سرزمین بھی اسرائیل کے قبضہ میں ہے۔ میں کبھی بھی اسرائیل سے دوستی کا ہاتھ نہیں ملاؤں گا۔ کبھی نہیں..... کبھی نہیں..... کبھی نہیں۔ ان کے جلسوں میں موجود بے پناہ ہجوم بھی چلا اٹھتا کبھی نہیں..... کبھی نہیں..... کبھی نہیں۔

ہم نے انور سادات کی بیوی جیہان سادات کو اپنے ایک انٹرنیشنل سمپوزیم میں خصوصی مقرر کی حیثیت سے مدعو کیا۔ مجھے بیگم سادات کے ساتھ لنچ کرنے کا اعزاز حاصل ہوا۔ میں نے اس سے پوچھا..... ”انور سادات کے ساتھ زندگی گزارنے کا تجربہ کیسا رہا۔ بالخصوص اس وقت کیفیت کیا تھی جب انہوں نے امن کے لیے جرأت مندی سے قدم اٹھاتے ہوئے یروشلم کے یہودی معبد کا دورہ کیا۔ اور اس پیش رفت کو کمپ ڈیوڈ میں حتمی صورت دی۔“

بیگم سادات نے کہا ”میرے لیے یقین کرنا مشکل تھا کہ ان کی سوچ میں اس طرح کی بنیادی تبدیلی آچکی ہے۔ میں نے سرکاری رہائش گاہ میں ان سے ملتے ہی پوچھا..... میرا خیال ہے آپ اسرائیل جانے کے بارے میں سوچ رہے ہیں۔ کیا یہ درست ہے؟“

”ہاں“

”اسرائیل کے خلاف اتنا کچھ بولنے کے بعد آپ یہ کیسے کر سکتے ہیں؟“

”میں غلط تھا۔ اور اب جو کرنے والا ہوں وہ درست ہے!“

”آپ قیادت بھی کھودیں گے اور عرب دنیا کی حمایت بھی؟“

”ایسا ہو تو سکتا ہے لیکن میں نہیں سمجھتا کہ ایسا ہوگا۔“

”آپ سے اپنے ملک کی صدارت بھی چھین لی جائے گی۔“

”ہاں ایسا بھی ہو سکتا ہے۔“

”آپ کی زندگی بھی جاسکتی ہے۔“ (سب جانتے ہیں بعد میں ایسا ہی ہوا)
 ”میری زندگی نوشتہ تقدیر ہے۔ اس میں نہ تو ایک لمحے کا اضافہ ہو سکتا ہے اور نہ
 ایک لمحے کی کمی۔“

بیگم جیہان سادات کا کہنا ہے کہ میں وفور جذبات سے ان سے لپٹ گئی اور کہا.....
 ”آپ بلاشبہ عظیم انسان ہیں۔“

میں نے بیگم سادات سے پوچھا کہ اسرائیل سے واپسی پہ کیا صورت حال تھی؟ بیگم
 سادات نے بتایا ”اگر پورٹ سے قصر صدارت کا فاصلہ عام طور پر تیس منٹ کا ہوتا ہے۔
 لیکن اس روز ہمیں تین گھنٹے لگ گئے گلیاں اور سڑکیں ہزاروں لوگوں سے بھری پڑی
 تھیں۔ لوگ سادات کے حق میں نعرے لگا رہے تھے۔ وہ امن کے لیے جو کچھ کر رہے
 تھے لوگ اس کی حمایت کا اظہار کر رہے تھے۔ لوگوں کا جوش و جذبہ قابل دید تھا وہی لوگ
 جو ایک ہفتہ پہلے مخالفت میں گلے پھاڑ رہے تھے اب وہی حمایت کر رہے تھے۔ لوگوں کو
 یقین ہو گیا تھا کہ سادات جو کچھ کر رہا ہے وہ درست ہے۔ روحانی ذہانت جذباتی ذہانت
 سے بڑی نعمت ہے۔ انہوں نے سمجھ لیا تھا کہ آپ اس باہمی انحصار کی دنیا میں نہ تو الگ
 تھلگ رہ سکتے ہیں اور نہ سوچ سکتے ہیں۔“

سادات نے اپنی انا کو EQ (سماجی حساسیت، ہم احساسی اور سماجی مہارتوں) کو اپنی
 SQ (ضمیر) کے ماتحت کر دیا تھا۔ چنانچہ نتائج سے پوری دنیا گونج اٹھی۔ سادات کی
 روحانی ذہانت پہ مشتمل قیادت نے ان کی دیگر ذہانتوں کو بیدار اور فعال کر دیا تھا۔ وہ
 زبردست اخلاقی حاکمیت رکھنے والے انسان بن گئے۔

اچھائی کے لیے اخلاقی حاکمیت ذاتی تکمیل اور اثر انگیزی کا یہ راستہ صرف دنیا کے
 عظیم لیڈروں کی ملکیت نہیں۔ سادہ، عظیم، خاموش اخلاقی حاکمیت کی قوت ہم میں سے ہر
 ایک کو قدرت نے ودیعت کر رکھی ہے۔

چاروں ذہانتوں کو ترقی دینا

چونکہ زندگی کی یہ چاروں جہتیں ایک دوسرے میں مدغم ہوتی ہیں چنانچہ آپ ان

میں سے صرف ایک پہ کام کرتے ہوئے بالواسطہ یا بلاواسطہ دوسری ذہانتوں کو چھوئے بغیر نہیں رہ سکتے۔ ان ذہانتوں کو فروغ دینا اور استعمال میں لانا آپ کے اندر بھرپور اعتماد، داخلی قوت اور تحفظ، بیک وقت جرأت مند اور رحمدل ہونے کی صلاحیت اور ذاتی اخلاقی حاکمیت پیدا کر دیتا ہے۔ کئی طرح سے ان ذہانتوں کو فروغ دینے کی کوششیں دوسروں کو متاثر کرنے اور انہیں اپنی آواز تلاش کرنے کی صلاحیت سے لبریز کر دیتی ہیں۔

جب دنیا، معاشروں، برادریوں، خاندانوں، اداروں اور افراد کی تاریخ حتمی طور پر تحریر کی جائے گی تو غالب نظریہ وہ درجہ ہوگا جس پہ لوگ سماجی ضمیر کے ساتھ نہیں بلکہ الوہی ضمیر کے ساتھ زندگی گزارتے ہیں۔ یہ پیدائشی وجدانی دانش اصولوں یا فطری قوانین میں پائی جاتی ہے۔ یہ قوانین دنیا کے تمام بڑے مذاہب اور دائمی فلاسفوں میں سکھائے جاتے ہیں۔ یہ نہ تو علاقائی سیاست سے تعلق رکھتے ہیں اور نہ اقتصادیات، حکومت، جنگوں، سماجی ثقافتوں، آرٹ، تعلیم یا عبادت گاہوں سے تعلق رکھتے ہیں۔ اخلاقی یا روحانی جہت (لوگ اور ادارے غلط اور درست کے آفاقی اور دائمی اصولوں کے لیے کس قدر سنجیدہ ہیں) ہی حتمی طور پر نگران اور رہنما بالآخر قوت ہوگی۔

چاروں ذہانتوں کو فروغ دینے کے لیے آپ کی مدد کی غرض سے میں نے کتاب کے آخر میں ایک ایکشن گائیڈ مرتب کی ہے جو آپ کو ہر ذہانت کی نشوونما کے لیے منظم بنیادیں رکھنے والے عملی راستے دکھائے گی۔ یہ ضمیمہ نمبر 1 ہے۔ اگرچہ آپ کو ان میں سے کچھ عام فہم محسوس ہوں گے لیکن یاد رکھیے عام فہم سے مراد عام طور پر مستعمل طریقے نہیں ہوتے۔ میں آپ کو ضمانت دیتا ہوں کہ اگر آپ ان نکات پر اپنی توجہ مرکوز کریں گے تو اپنی زندگی میں زبردست تسکین اور قوت محسوس کریں گے۔

ہر اعلیٰ تر زندگی کے پیچھے کچھ اصول ہوتے ہیں جو اسے تشکیل دیتے ہیں۔
.....جارج ایچ لوریمر

میرا بھرپور مشاہدہ ہے کہ اپنی زندگیوں میں چار سادہ سے مفروضے اپنا کر ہم تیزی سے ایک متوازن، مکمل اور طاقتور زندگی گزارنا شروع کر دیتے ہیں۔ یہ واقعتاً بہت سادہ ہیں۔ ان میں سے ہر ایک ہماری فطرت کے ایک حصہ کے لیے ہے۔ لیکن میں آپ سے وعدہ کرتا ہوں کہ اگر آپ تسلسل کے ساتھ انہیں زیر عمل رکھیں تو جب بھی آپ کو ضرورت پڑے آپ کو نئی اور لچکدار قوت اور کاییت دستیاب ہوگی۔

- 1- جسم کے لیے: فرض کیجیے آپ ہارٹ اٹیک سے دوچار ہو چکے ہیں۔ اب اس کے مطابق محتاط زندگی گزاریں۔ (غذا، فضا اور ورزش سے غفلت نہ برتیں۔)
- 2- دماغ کے لیے: فرض کیجیے آپ کے پیشہ ورانہ فرائض کی آدھی زندگی صرف دو برس ہے۔ اس کے مطابق تیاری کیجیے (اہداف اور حکمت عملی پر نظر رکھیں)
- 3- دل کے لیے: فرض کیجیے آپ جو کچھ دوسروں کے بارے میں کہتے ہیں۔ وہ سن رہے ہیں۔ اب اس کے مطابق گفتگو کیجیے۔ (انسان کا احترام کریں)
- 4- روح کے لیے: فرض کیجیے آپ کو ہر سہ ماہی کے بعد اپنے خالق سے بالمشافہ ملنا ہے۔ اب اس کے مطابق زندگی گزاریے۔ (خدا کو یاد رکھیں)

فلم: اے بی، کو مبرز ایلیمنٹری

زندگی میں کب ہمیں اخلاقی حاکمیت اور داخلی قوت کو فروغ دینے کا آغاز کرنا چاہیے جو چار انسانی ذہانتوں سے پھوٹی ہیں؟ اس کے لیے میں آپ کو یہ فلم دیکھنے کا مشورہ دوں گا۔ یہ ایک خاتون کی کہانی ہے جو شمالی کیرولینا کے ایک ایلیمنٹری سکول 'اے بی کو مبرز' کی پرنسپل ہے۔ اس سکول کا مشن سوسائٹی کے لیے لیڈرز پیدا کرنا ہے۔ یہ کہانی اس خاتون کی زندگی کے عظیم ترین لمحات پیش کرتی ہے۔

لیکن اس سے پہلے کہ آپ یہ فلم دیکھیں، مجھے ایک سوال پوچھنے کی اجازت دیجیے۔ ایسا سافٹ ویئر دیکھنے کا کون سا وقت مناسب ہے جو آپ کو اپنی آواز تلاش کرنے کے قابل بنادے۔ کسی کی زندگی میں وہ کون سا بہترین وقت ہے جب وہ ایسا سافٹ ویئر اپنائے جو مکمل طور پر اس کے ہارڈ ویئر (پیدائشی صلاحیتوں) سے ہم آہنگ ہو؟ میرا خیال ہے کہ ہم سب اتفاق رائے سے کہیں گے کہ یہ مناسب ترین وقت ہمارا بچپن ہوتا ہے۔

اہم تر۔۔۔ گھر میں ابتدائی زندگی۔ لیکن اس بات کا کیا حل ہے کہ زیادہ تر لوگوں کو ابتدائی زندگی غیر موزوں ملتی ہے۔ وہ مختتم مزاجی، تنگ نظری، منفی مقابلہ، الزام تراشی، محاذ آرائی، تنقید اور نکتہ چینی کا سافٹ ویئر سیکھ لیتے ہیں۔ کیا کسی فرد کی ابتدائی گھریلو زندگی سکول میں شروع ہو سکتی ہے؟ کیا ایک سکول ٹیچر یا سکول ایڈمنسٹریٹر والدین کا متبادل بن سکتا ہے جو گھر میں ہونے والی نامناسب تربیت کا ازالہ کر سکے۔ جب بچے بہت چھوٹے، اثر پذیر معصوم اور بے داغ ہوتے ہیں تو انہیں گھر سے ملنے والے غیر مناسب اثرات سے کوئی سکول محفوظ رکھ سکتا ہے؟

بالفرض آپ کو گھر اور سکول میں ایسی شراکت مل جاتی ہے جو بچے کو دونوں طرف سے ہر وقت مسلسل تقویت اور ہم آہنگی مہیا کرتی ہے تو ایسی صورت میں کیا ہوگا؟ کیا آپ ان نتائج کا تصور کر سکتے ہیں جو بچپن کے ابتدائی برسوں میں ہم آہنگ سافٹ ویئر اور ہارڈ ویئر میسر آ جانے پر پیدا ہو سکتے ہیں۔ ایسی صورت میں کس قسم کے انسان تیار ہوں گے اور کس قسم کی کامیابیاں حاصل ہوں گی جو ان کے کردار اور قابلیتوں سے جنم لیں گی۔

سائنسی شواہد بالخصوص نیورو سائنس کے شعبہ سے ملنے والے شواہد جن کا تعلق ہماری بنیادی حیاتیات اور ذہنی نشوونما سے ہے بتاتے ہیں کہ انسانی بچہ۔۔۔ تعلق اور وابستگی کا مرہون منت ہوتا ہے۔ ہم دوسرے لوگوں سے اخلاقی اور روحانی معنویت سے اور ماورائے ادراک کی وسعت سے تعلق قائم کرنا چاہتے ہیں۔ اس تعلق کی بنیادی ضروریات پوری کرنا صحت اور انسانی نشوونما کے لیے نہایت ضروری ہیں۔

مذکورہ فلم کی پروڈکشن کو الٹی بہت ہلکی ہے۔ یہ پیشہ ورانہ انداز کی بجائے گھر میں تیار ہونے والی مووی کی طرح ہے لیکن موضوع کے اعتبار سے قابل قدر ہے۔ اس میں دکھائے گئے سکول کے بچوں کے لیے سکول اور گھر کے درمیان زبردست شراکت پائی جاتی ہے جو پرنسپل مسز میورکیل تھامس سمرز کی لیڈرشپ کا نتیجہ ہے۔

مسز سمرز اس امکان کی بصیرت رکھتی ہے کہ اصولوں پر مبنی کردار سازی کی تعلیم

نصاب کا حصہ ہونا چاہیے اور یہ نصاب پانچ سال کے بچوں سے لے کر دس سال تک کے بچوں کے لیے لازمی قرار دیا جانا چاہیے۔ لیکن اس نصاب کی موثر تدریس اور تربیت میں سکول کے عملہ اساتذہ اور والدین کی شرکت ضروری ہے۔ وہ اس نصاب کی تیاری میں بھی اس مثلث کو شامل کرتی ہے۔ نصاب کے لیے بااثر افراد کی سات عادات کا انتخاب کیا جاتا ہے۔ آپ اس کتاب کے آخر میں دی گئی ایکشن گائیڈ میں دیکھیں گے کہ مذکورہ کتاب انسانی ذہانتوں بالخصوص EQ (جذباتی ذہانت) کی نشوونما کے لیے ایک طاقتور فریم ورک کی حیثیت رکھتی ہے۔

سچی بات تو یہ ہے کہ میں اس فلم کا ذکر کرتے ہوئے کچھ ہراساں ہو رہا ہوں اور کچھ ہچکچاتے ہوئے یہ فلم دیکھنے کا مشورہ دے رہا ہوں کیونکہ اس میں ”کووے عادات“ کا تذکرہ ہے۔ بہر طور جب مجھے اس سکول کا دورہ کرنے کی دعوت دی گئی اور وہاں ان لوگوں سے میری گفتگو ہوئی تو میں نے انہیں ایک مرتبہ پھر باور کرایا کہ یہ عادتیں آفاقی اور دائمی اصولوں سے تعلق رکھتی ہیں جو تمام بنی نوع انسان کے لیے ہیں اور میرا کمال صرف یہ ہے کہ میں نے انہیں ایک قابل عمل انداز اور سوچ کے تسلسل میں پیش کیا ہے۔ میں نے ٹی ایس ایلٹ کا حوالہ دیا جس نے کہا تھا..... ”ہمیں تحقیق و تجسس کا راستہ کبھی نہیں چھوڑنا چاہیے۔ اپنی تمام تر کھوج کے اختتام پر ہم وہاں پہنچیں گے جہاں سے ابتدا کی تھی اور اس مقام کو پہلی مرتبہ جاننا شروع کریں گے۔“

اس فلم میں دکھایا گیا ہے کہ سکول کے چھوٹے چھوٹے بچے ہیں جو اسمبلی منعقد کرتے ہیں اور تقریریں کرتے ہیں آپ کو وہاں والدین نظر نہیں آئیں گے لیکن وہ موجود ہوتے ہیں۔ آپ شیرخوار بچوں کے رونے کی آوازیں سنیں گے جو ان کی موجودگی ثابت کرتی ہیں۔ اس سکول میں ایک حقیقی شراکت تخلیق کی گئی ہے احساس ذمہ داری، مقصد، وفاداری، جیت..... جیت پہلے سمجھنے کی کوشش کرنا، اپنی آری تیز رکھنا..... جیسے تمام عناصر کو مجموعی نصاب کا حصہ بنا دیا گیا ہے۔

بہت سے لوگ یہ سمجھتے ہیں کہ تعلیمی کارکردگی اور کردار کے درمیان کوئی حقیقی تعلق نہیں ہے۔ بہت سے لوگ یہ بھی خیال کرتے ہیں کہ تعلیمی مضامین اور اصولوں میں کوئی تعلق نہیں پایا جاتا۔ لیکن اپنی آواز تلاش کرنا اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پر

راغب کرنا ایسا تصور ہے جس کے پیچھے اتحاد عمل کا مکمل تصور کارفرما ہے۔ یہ ہماری صلاحیتوں اور ذہانتوں کی سالمیت ہے جو انسانی قوت کو زیر عمل لاتی ہے۔ میں نے پرنسپل سے براہ راست پوچھا کہ اصولوں پہ مبنی کردار سازی کی تربیت کو نصاب میں متعارف کرانے کا تعلیمی کارکردگی پہ کیا اثر پڑا ہے۔ پرنسپل نے جواب دیا بہت گہرا اثر پڑا ہے میں نے پوچھا کیا اس کے پاس اس ضمن میں اعداد و شمار ہیں۔ اس نے پر جوش انداز میں کہا۔۔۔۔۔ ”ہاں اٹھارہ ماہ پہلے ہمارے سرسٹھ فی صد طلباء نیشنل اکیڈمک سٹینڈرڈز میں گریڈ لیول یا اس سے زیادہ کارکردگی کا مظاہرہ کرتے تھے۔ آج چورانوے فی صد طلباء گریڈ لیول یا اس سے زیادہ کارکردگی دکھا رہے ہیں۔“ پرنسپل نے جو کچھ بتایا آپ بھی اس کی اہمیت محسوس کر رہے ہوں گے۔ وہی والدین، وہی سہولتیں، وہی نصاب تعلیم، وہی عمارت اور وہی عملہ آج بھی ہے جو اٹھارہ ماہ قبل تھا لیکن کامیابی کی شرح بہت اونچی ہو چکی ہے۔ یہ تغیر صرف ایک بات سے رونما ہوا اور وہ ہے کردار سازی کے اصولوں کا تعارف اور انہیں کلاسوں اور بچوں کی زندگیوں میں شامل کرنے کا عمل۔

اصولوں پہ مبنی سافٹ ویئر کا استعمال اور فطرت کی عطا کردہ پیدائشی صلاحیتوں کے ساتھ انتخاب کی آزادی کی بات کیجیے۔ کتنے زبردست اثرات مرتب ہوں اگر دنیا بھر میں اسے گھروں اور اسکولوں میں نافذ کیا جائے۔ ان لوگوں پہ نافذ کیا جائے جو ہمارا مستقبل ہیں۔ ویزا انٹرنیشنل کے بانی اور چیف ایگزیکٹو آفیسر مسٹر ڈی ہاک کی الجھن کا جواب یہی ہے۔ ان کی الجھن یہ ہے کہ..... ”مسئلہ یہ نہیں ہے کہ کس طرح نئے اور جدت پسند خیالات آپ کے ذہن میں آئیں۔ مسئلہ یہ ہے کہ کس طرح پرانے خیالات کو ذہن سے خارج کیا جائے۔“

ایک اور بات اس سے پہلے کہ آپ فلم دیکھیں۔ اس میں ”وال آف ونڈر“ کا ذکر ہوتا ہے۔ انہوں نے مجھے اس کی وضاحت کرنے میں مدد کرنے کے لیے بھی کہا یہ بات کسی حد تک مبہم اور دھندلی ہے۔ اس کی وضاحت ذرا مشکل ہے۔ یہ دراصل 560 اینٹوں کی بنی ایک دیوار ہے۔ ہر اینٹ کو ایک بچے نے پینٹ کیا ہے۔ تمام اینٹیں مل کر ایک دلفریب رنگین تاثر پیدا کرتی ہیں۔ فلم کے درمیان میں ہماری فطرت کے چار حصوں کی بات کی گئی ہے۔ جن کے حوالے سے ہماری چار بنیادی ضروریات زندہ رہنا، محبت

کرنا، سیکھنا اور ورثہ چھوڑنا کا ذکر ہے۔ یہ فلم نہ تو مصنوعی طور پر تیار کی گئی ہے اور نہ اس کے لیے کوئی سٹیج یا سیٹ لگایا گیا ہے بلکہ جو کچھ جس طرح موجود تھا اس کی عکسبندی کر لی گئی ہے سب کچھ برجستہ حقیقی اور فطری تھا۔ اس فلم میں دکھائے جانے والے سکول کے طالب علم 56 مختلف قومیتوں سے تعلق رکھتے ہیں۔ جب میں سکول پہنچا تو زیادہ تر طالب علم اپنے قومی لباس میں تھے اور ہر ایک نے اپنا قومی پرچم اٹھایا ہوا تھا۔ میں نے آج تک ایک جگہ یہ اتنا تنوع نہیں دیکھا۔ اے بی کو مبرز متعدد ایوارڈز حاصل کر چکا ہے۔ ممکن ہو تو یہ فلم ضرور دیکھئے۔

سوال و جواب

○..... کیا ہم بنیادی طور پر فطرت (اپنے جینز) کی پیداوار ہیں یا اپنے ماحول کی جس میں پرورش اور حالات شامل ہیں؟

☆..... یہ سوال بذات خود ایک غلط مفروضے پہ قائم ہے جس کی دو شاخیں ہیں۔ یہ انسانی فطرت کے غلط نقشے Paradigm پر مبنی اور جبریت یعنی عقیدہ جبر کا شاخسانہ ہے۔ ہم نہ تو فطرت کی پیداوار ہیں اور نہ ماحول کی۔ ہم انتخاب کی پیداوار ہیں کیونکہ محرک اور رد عمل کے درمیان ہمیشہ ایک فاصلہ ہوتا ہے۔ ہم اپنی زندگی کے اسلوب کا خود انتخاب کرتے ہیں۔ اگر ہم اصولوں پہ مبنی انتخاب کی قوت کا دانشمندانہ استعمال کریں تو مذکورہ فاصلہ طویل ہو جاتا ہے۔ چھوٹے بچے اور ”چھوٹے لوگ“ ذہنی طور پر معذور ہوتے ہیں۔ ان کا یہ فاصلہ بہت کم ہوتا ہے، لیکن بالغ اور بالغ نظر لوگوں کی اکثریت یہ فاصلہ بڑھا لیتی ہے۔ فطرت کے یقین کا مفروضہ آج کے کلچر میں بہت گہرائی میں پیوست ہے۔ اسے وہ خوف اور اندیشے تقویت دیتے ہیں کہ اگر ہم خود انتخاب کا اختیار استعمال کرتے ہیں تو پھر اپنی موجودہ صورت حال کے ذمہ دار بھی خود ہیں۔ ہم خود پہ الزام نہیں لینا چاہتے۔ اپنے منفی حالات کا ذمہ دار اپنی ذات سے باہر حالات و واقعات اور دوسرے لوگوں کو ٹھہرانے کے عادی ہیں۔ جب ایک فرد دیانتداری سے یہ کہے کہ ”میں وہ کچھ ہوں جو میں ہوں..... اور..... میں وہاں ہوں جہاں آنے کا انتخاب میں نے خود کیا تھا“۔ تو وہ کبھی یہ نہیں کہتا کہ میں نے تو کچھ اور انتخاب کیا تھا۔

○..... کیا لیڈرز پیدا ہوتے ہیں یا بنائے جاتے ہیں۔ کیا ماحول اور تربیت لیڈر شپ مہیا کرتی ہے؟

☆..... یہ سوال بھی ایک غلط دو شاخے اور عقیدہ جبر کے ناقص Paradigm پر مبنی ہے۔ محرک اور رد عمل کے درمیان موجود فاصلہ کی بدولت لوگوں کے پاس انتخاب کی قوت موجود ہے چنانچہ لیڈرز نہ تو پیدا (پیدائشی) ہوتے ہیں اور نہ بنائے جاتے ہیں یعنی تربیت انہیں لیڈر نہیں بناتی بلکہ وہ خود اپنے منتخب کردہ رد عمل کے ذریعے لیڈر بنتے ہیں۔ اگر وہ اپنے رد عمل اصولوں کو مرکز بنا کر منتخب کرتے ہیں اور بتدریج عظیم تر نظم و ضبط کو فروغ دے لیتے ہیں تو وہ اپنے انتخاب کی آزادی کو وسیع تر کر لیتے ہیں۔ لگے بندھے رد عمل آپ کو بلند نہیں کرتے۔ لیڈرز نئے راستے منتخب کرتے ہیں۔ وارن جی بینس اور رابرٹ جے تھامس نے اپنی کتاب Geeks & Geezers میں موقف اختیار کیا ہے کہ لیڈرز پیدا نہیں ہوتے بنتے ہیں۔ بنیادی تصور یہ ہے کہ شدید قسم کے تغیر پذیر تجربات کی بدولت کچھ لوگ ایسا انتخاب کرتے ہیں جو انہیں لیڈر بننے کے قابل بنا دیتا ہے۔ ڈاکٹر نوکیل ٹیچی بھی بنیادی طور پر یہی بات کہتے ہیں کہ لیڈرز پیدا نہیں ہوتے وہ لیڈر شپ سیکھ لیتے ہیں۔ ایک بار پھر واضح طور پر اشارہ اسی طرف ہے کہ لوگ سیکھنے کا انتخاب کرتے اور پھر اس پر عمل کرتے ہیں۔ دونوں صورتوں میں مصنفین درحقیقت یہی کہہ رہے ہیں کہ لیڈرز نہ تو پیدا ہوتے ہیں اور نہ بنائے جاتے ہیں بلکہ خود بنتے ہیں۔ لیڈر شپ انتخاب کا عمل ہے۔

○..... کیا چاروں صلاحیتیں یا ذہانتیں تیز کرنا ضروری ہے؟

☆..... جی ہاں۔ اس لیے کہ آپ ان میں سے محض کوئی ایک حقیقی معنوں میں اس کی پختہ تر اور پائیدار سطح پر بقیہ تینوں پہ کام کئے بغیر نہیں لے جاسکتے۔ اسی سے مراد کلیت یا ہیئت سالمہ ہے۔ اس کا مطلب ہے کہ ہماری مکمل زندگی اصولوں کے گرد لپٹی ہوئی چاہیے۔ پیداواریت اور لطف اندوزی کی ہماری صلاحیت ایک عمل ہے۔ ہمارے کردار اور ہماری وفاداری کے حتمی تجزیہ میں یہ ایک عمل ہے جو جسمانی پٹھوں کے ریشے جذباتی / سماجی پٹھوں کے تار پود جنی پٹھوں اور روحانی پٹھوں کے تار پود مضبوط بنانے کے لیے مسلسل جدوجہد چاہتی ہے۔ اس کے لیے ہمیں گوشہ استراحت اور آسائش ترک کرنا پڑتا ہے۔ ایسی ورزشیں کرنا پڑتی ہیں جو ریشے کو توڑ دیتی ہیں (درد و اذیت)۔ پھر ان

ریشوں کی مرمت کی جاتی ہے۔ اور پھر آرام و استراحت کے ایک مناسب وقفے کے ساتھ ان ریشوں کو بڑھایا اور طاقتور بنایا جاتا ہے۔

○..... کیا ریٹائرمنٹ ضروری ہے؟

☆..... ملازمت سے ریٹائر ضرور ہوں لیکن اپنے بامعنی پراجیکٹس کو کبھی ترک نہ کریں۔ اگر آپ ایک طویل زندگی جینا چاہتے ہیں تو آپ کو Eustress کی ضرورت ہے۔ اس کا مطلب ہے قیمتی پراجیکٹس اور کاز کے لیے گہری تفہیم اور ان کے لیے اپنا کردار ادا کرنا۔ یہ پراجیکٹس علمی، عملی اور ذاتی اور سماجی یا قومی ہو سکتے ہیں۔ آپ کے سامنے دو تین نسلوں پہ مشتمل اپنے خاندان کی بہبود بھی ہو سکتی ہے اگر آپ جلدی مرنا چاہتے ہیں تو ریٹائر ہو کر گولف کھیلنا شروع کر دیجیے یا مچھلیاں پکڑنے کا مشغلہ اپنا لیجیے۔ بیٹھے رہیے اور مذہبی کتابوں کا مطالعہ کرتے رہیے۔ کبھی کبھار اپنے پوتے پوتیوں یا نواسے نواسیوں کو مل لیا کیجیے۔ اس کا ثبوت چاہیے تو ہینس سیلی کی کتاب Stress Without Distress پڑھ لیجیے۔

پانچواں باب

اپنی آواز بلند کیجیے بصیرت، نظم و ضبط، جذبہ اور ضمیر

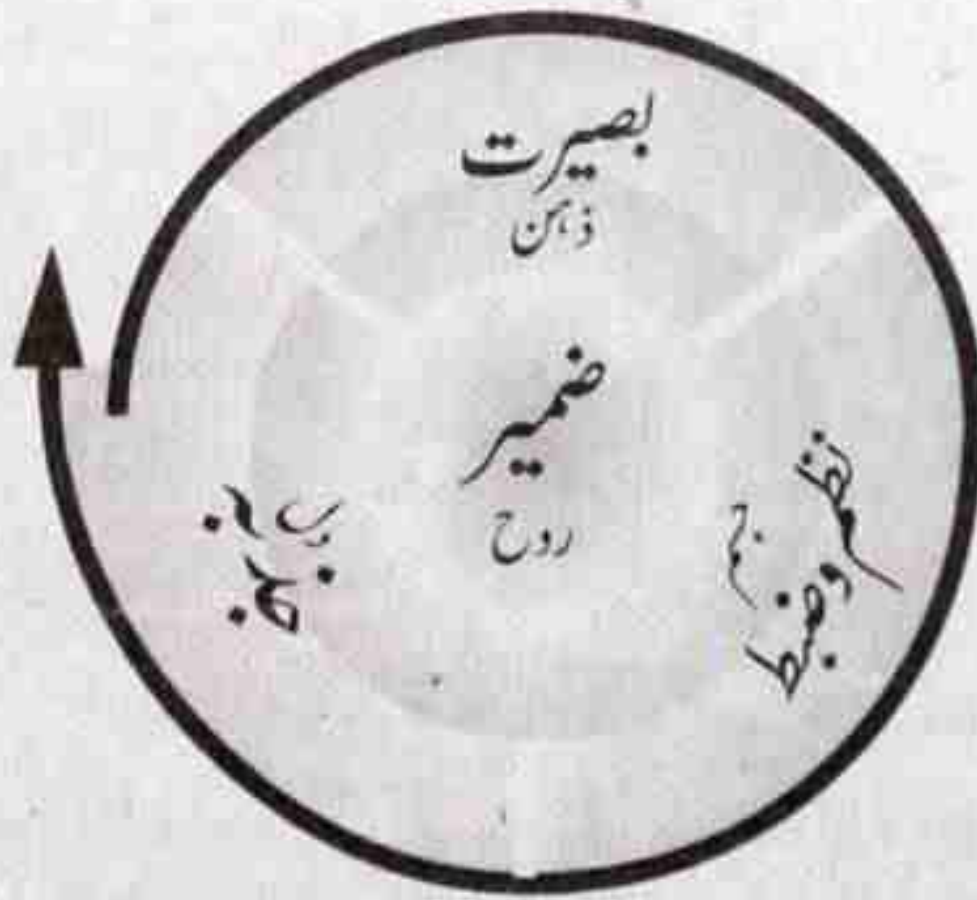
سب سے زیادہ طاقتور وہ ہے جس نے خود کو اپنے اختیار میں رکھا ہوا ہے۔
..... لو کیس عمائیکس سیریکا



خاکہ نمبر 5.1

جب آپ عظیم شخصیات کی زندگیوں کا مطالعہ کرتے ہیں، جنہوں نے دوسرے لوگوں پہ اپنے زبردست اثرات مرتب کیے، جنہوں نے انسانیت کے لیے زبردست کردار ادا کیا یا جنہوں نے زبردست قسم کے واقعات رونما ہونے دیے اور انقلاب آفریں واقعات میں عمل انگیز کا کردار ادا کیا۔ ان سب کی زندگیوں میں آپ کو ایک مشترکہ انداز نظر آئے گا۔ انہوں نے اپنی جہد مسلسل اور داخلی قوت کے ذریعے اپنی چاروں پیدائشی صلاحیتوں یا ذہانتوں کو فروغ دیا۔ ان چاروں ذہانتوں کا اعلیٰ ترین مظاہرہ اس طرح ہوتا ہے۔ دماغ کے لیے..... بصیرت، جسم کے لیے..... نظم و ضبط، دل کے لیے..... جذبہ اور روح کے لیے..... ضمیر سامنے آتے ہیں۔ یہی اعلیٰ ترین مظاہرہ ہماری آواز بلند کرنے کے اعلیٰ ترین ذرائع کی نمائندگی کرتے ہیں۔

ایک بھر پور زندگی گزارنا



خاکہ نمبر 5.2

بصیرت کا مطلب ذہن کی آنکھ سے دیکھنا ہے کہ لوگوں میں، پراجیکٹس میں، اسباب میں اور کاروبار میں کس طرح کے امکانات پائے جاتے ہیں۔ بصیرت اس وقت ابھرتی ہے جب ہمارے ذہن ضرورت اور امکان کو بہم تصور کرتے ہیں۔ ولیم بلیک نے ایک دفعہ کہا تھا ”جو کچھ اب ثابت شدہ ہے پہلے محض ایک تصور تھا“۔ جب لوگوں کے

پاس بصیرت نہیں ہوتی، جب وہ ذہن کی تخلیق کرنے کی صلاحیت کو فروغ دینا نظر انداز کر دیتے ہیں تو وہ غنیمت مزاجی کی انسانی خامی کا شکار ہو جاتے ہیں۔

نظم و ضبط، بصیرت کو فطرت بنانے کی قیمت ہوتا ہے۔ یہ حقیقت کے ٹھوس، عملی اور بے رحم حقائق سے نمٹنا اور وہ کچھ کرنا ہے جو واقعات کو رونما ہونے کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ نظم و ضبط اس وقت ابھرتا ہے جب بصیرت اور پیمان بہم ہوتے ہیں نظم و ضبط اور پیمان کا متضاد مروت اور شفقت ہے جو ایثار و قربانی ابھارتے ہیں۔ اور ایثار سے مراد زندگی کے موجود لمحوں میں میسر مسرت اور لذت کو ترک کرنا ہے۔

جذبہ اس یقین اور وارفتگی کی طاقت، خواہش اور آتش ہے جو بصیرت کے حصول کے لیے نظم و ضبط کو برقرار رکھتا ہے۔ جذبہ اس وقت ابھرتا ہے جب انسانی ضرورت منفرد انسانی جوہر پہ غالب آ جاتی ہے۔ جب کسی کے پاس وہ جذبہ نہیں ہوتا جو عظیم مقاصد کی تسکین کے لیے کسی کی آواز تلاش کرنے اور استعمال کرنے سے پھوٹتا ہے تو خلا عدم تحفظ اور ہزاروں کھوکھلی آوازوں سے بھر جاتا ہے جو سماجی آئینے پہ توجہ مرکوز کرنے پر زور دیتی ہیں۔ تعلقات اور اداروں کے ڈھانچے میں جذبہ کے ساتھ رحمہاں بھی ہوتی ہے۔

ضمیر وہ داخلی اخلاقی فہم ہوتا ہے جو بتاتا ہے کہ کیا درست اور کیا غلط ہے۔ یہ معنویت اور اپنا کردار (بہتری کے لیے) ادا کرنے کی ترغیب دیتا ہے۔ یہ بصیرت، نظم و ضبط اور جذبہ کے لیے رہنما قوت ہے۔ یہ انا سے مغلوب زندگی کے مد مقابل ڈٹ جاتا ہے۔

جو چیز آپ کے استدلال کو کمزور کرے، آپ کے ضمیر کی رقت کو بگاڑے، خدا کے بارے میں آپ کے فہم کو دھندلائے، روحانی باتوں میں آپ کی رغبت کا خاتمہ کرے اور جو کچھ بھی آپ کے جسم کی حاکمیت کو ذہن پر غالب کرے، وہ چیز آپ کے لیے گناہ ہے چاہے یہ اپنے آپ میں کتنی ہی معصوم کیوں نہ محسوس ہو۔
..... سوسنا ویلز لے (جان ویلز لے کی ماں)

بہترین لیڈرز چار جہتوں میں کام کرتے ہیں: بصیرت، حقیقت، اخلاقیات اور جرأت۔ یہ چار ذہانتیں ہیں۔ ادراک کی چار حالتیں ہیں۔ اس ابلاغ کی زبانیں ہیں جو بامعنی اور پائیدار نتائج حاصل کرنے کے لیے درکار ہوتا ہے۔

صاحب بصیرت لیڈر بڑی باتیں سوچتا ہے، نئی باتیں سوچتا ہے اور وقت سے پہلے سوچتا ہے اور سب سے اہم بات یہ ہے کہ انسانی شعور اور تخلیقی قوت کے گہرے ڈھانچے سے مربوط رہتا ہے۔ آپ کو اس انداز فکر پہ کنٹرول حاصل کرنا چاہیے جو آپ کے ذہن پر حکمرانی کرتا ہے مثلاً آپ کا عالمی نظریہ کیا ہے؟ آپ کا یہ یقین کہ آپ کس قدر حقدار ہیں اور کیا کچھ ممکن ہے۔ یہی وہ علاقہ ہے جہاں بنیادی تبدیلی آنی چاہیے۔ اور جہاں طاقت، توانائی اور جرأت کے حقیقی معنی پائے جاتے ہیں۔

بصیرت، نظم و ضبط اور جذبہ دنیا پہ حکومت کرتے ہیں

کوئی فرد جس کا گہرا اثر دوسروں پہ اداروں پہ یا معاشرے پہ رہا ہو ایسے والدین جن کا اثر متعدد نسلوں پر مرتب ہوا ہو، کوئی ایسا فرد جس نے اچھائی یا برائی کے لیے واقعی ایک فرق پیدا کیا ہو ان سب میں تین مشترکہ خوبیاں..... بصیرت، نظم و ضبط اور جذبہ پائی جاتی ہیں۔ میرا دعویٰ ہے کہ یہ تینوں خوبیاں دنیا پر ابتدا سے حکومت کرتی آئی ہیں۔ یہ ایسی لیڈر شپ کی نمائندہ ہیں جو واقعتاً موثر ہوتی ہے۔

میں جدید تاریخ سے محض کچھ قابل ذکر لیڈروں کی مثالیں اس ضمن میں دے رہا ہوں۔ آپ بھی ایسے لیڈروں کے کردار پہ غور کیجیے۔

جارج واشنگٹن کے پاس ایک نئی قوم کی تعمیر کی بصیرت تھی جو متحد اور ہر قسم کی بیرونی مداخلت سے آزاد ہو۔ اس نے خود کو منظم کر کے یہ سیکھا کہ کس طرح انقلابی فوج کے لیے لوگوں کو بھرتی کیا جائے اور انہیں اس سے وابستہ رکھا جائے۔ نوآبادیاتی ملٹری افسران، برطانوی پالیسیوں، ریاست ہائے متحدہ کی توسیع پر پابندیوں اور امتیازی رویہ سے نالاں

جارج واشنگٹن آزادی کے نصب العین کے لیے پر جوش (جذبہ رکھتا) تھا۔
فلورنس نائٹ انگیل، جدید نرسنگ کی بانی نے بالغ ہونے کے بعد اپنی پوری زندگی
فوجی ہسپتالوں میں نرسنگ کا معیار بہتر بنانے کے لیے وقف رکھی۔ اس کی بصیرت اور
جذبہ اس کی کم آمیزی یا تنہائی پسندی پر غالب آ گئے۔

موہن داس کرم چند گاندھی، منتخب یا نامزد کردہ (سیاسی) عہدیدار نہیں رہا لیکن
آزاد بھارت کے قیام کے لیے اس کی کوششیں انتہائی موثر ثابت ہوئیں۔ لوگوں کی
رہنمائی کے لیے اس کے پاس کوئی منصب یا مرتبہ نہیں تھا۔ لیکن اس کی اخلاقی حاکمیت
نے ایسی مضبوط سماجی اور ثقافتی روایات تخلیق کیں جنہوں نے انجام کار ایک سیاسی عزم
تخلیق دے دیا۔ اس نے اپنی زندگی کو ایک آفاقی ضمیر کے شعور کے ساتھ بسر کیا جو
ہندوستان کے لوگوں میں ہی نہیں بین الاقوامی برادری اور خود برطانیوں میں بھی پایا جاتا
تھا۔

مارگریٹ تھیچر، ایک بڑی اور عالمی صنعتی قوم کی پہلی خاتون لیڈر تھی۔ اس نے
برطانیہ پہ وزیر اعظم کی حیثیت سے تین دفعہ حکومت کی جو بیسویں صدی میں وزارت عظمیٰ
کے منصب پر ایک فرد کے مسلسل فائز رہنے کا طویل ترین دورانیہ ہے۔ اس کے نقادوں
کی تعداد کم نہیں ہے، لیکن وہ لوگوں کو ذاتی ذمہ داریوں کے لیے منظم ہونے اور خود
انحصاری تعمیر کرنے کے لیے زور دیتی رہی اور اپنے ملک میں آزاد تجارت اور کاروبار کے
لیے پر جوش رہی۔ سیاست میں رہتے ہوئے اس نے برطانیہ کو کساد بازاری سے نکلنے
میں زبردست کردار ادا کیا۔

طاقتور ہونا ایسے ہی ہے جیسے ایک خاتون ہونا..... اگر آپ
کو اپنے بارے میں لوگوں کو بتانا پڑتا ہے تو اس کا مطلب ہے
آپ کچھ بھی نہیں ہیں۔..... مارگریٹ تھیچر

نیلسن مینڈیلا، جنوبی افریقہ کا سابق صدر، تقریباً ستائیس برس جیل میں رہا۔ اس
لیے کہ وہ نسلی امتیاز رکھنے والی حکومت کے خلاف برسرِ پیکار تھا۔ مینڈیلا کو اس کی یادوں
نے نہیں بلکہ تصور نے نصب العین کی طرف رواں دواں رکھا۔ اس نے ایک ایسی دنیا کا

تصور کیا جو اس کے تجربے سے ماورا تھی۔ جو اس کی یادوں میں موجود نہیں تھی۔ اس کی یادوں میں تو صرف قید و بند، نا انصافی، قبائلی تصادم اور انتشار و افتراق تھا۔ اس کی روح کی گہرائیوں میں ایک یقین گونج رہا تھا جس نے اسے جنوبی افریقہ کے ہر شہری کی قدرو منزلت بحال کرانے کا جذبہ دیا۔

مدر ٹریسا نے خود کو پوری دجمعی کے ساتھ رضا کارانہ اور غیر مشروط طور پر غریبوں کی خدمت کے لیے وقف کر دیا۔ اس نے غربت، بیماری اور بے بسی کے شکار انسانوں کی مدد کے لیے اپنے عہد اور عزم کو اپنی تنظیم میں سرایت کر دیا جو اس کی وفات کے بعد بھی مسلسل ترویج اور توانائی پا رہا ہے۔

خاموشی کا ثمر عبادت ہے۔ عبادت کا ثمر ایمان، ایمان کا ثمر محبت اور محبت کا ثمر خدمت..... جبکہ خدمت کا ثمر سکون ہے۔
..... مدر ٹریسا

آپ کو یاد ہو گا کہ میں نے کہا تھا..... جس نے بھی اس دنیا میں اچھائی یا برائی کے لیے ایک فرق پیدا کیا وہ تین خوبیوں کا مالک تھا۔ اس میں بصیرت، نظم و ضبط اور جذبہ تھا۔ چنانچہ اب ایک ایسے لیڈر کی مثال دیکھئے جس میں یہ تینوں خوبیاں تھیں لیکن اس نے افسوسناک حد تک مختلف نتائج پیدا کیے۔ ایڈولف ہٹلر نے پر جوش انداز میں جرمن قوم کے ایک ہزار سالہ اقتدار اور ایک اعلیٰ تر آریا نسل کی بصیرت کا اظہار کیا۔ اس نے ایک منظم عسکری اور صنعتی طاقت تشکیل دی جس کا تجربہ دنیا کو پہلے کبھی نہیں ہوا تھا۔ اس نے اپنی پر جوش خطابت میں زبردست جذباتی ذہانت کا مظاہرہ کرتے ہوئے خوفزدہ اور گریزاں عوام کے جذبات کو نفرت اور تباہی کی طرف موڑ دیا۔

یہی وجہ ہے کہ ایسی لیڈر شپ جو لمحہ موجود میں اثر انداز ہوتی ہے اور ایسی لیڈر شپ جو ہمیشہ برقرار رہتی ہے، ان دونوں میں بے پناہ فرق ہے۔ پہلے ذکر کیے گئے لیڈروں میں سے ہر ایک نے ایک بنیاد رکھی اور اچھائی کے لیے ایسا کردار ادا کیا جو بعد میں بھی لوگوں کے لیے مشعل راہ رہا جبکہ بعد میں ذکر کیے گئے لیڈر نے منفی اثرات مرتب کیے۔

جب بھی میں مکمل طور پر اقتدار میں آیا..... میرا پہلا اور اہم ترین کام..... یہودیوں کی بیخ کنی ہوگا۔..... ایڈولف ہٹلر

جب ضمیر، بصیرت، نظم و ضبط اور جذبے کی نگرانی کرتا ہے تو لیڈر شپ دوام حاصل کرتی ہے اور دنیا میں بہتری اور اچھائی کے لیے تبدیلی آتی ہے۔ ہم اس بات کو یوں بھی کہہ سکتے ہیں کہ اخلاقی حاکمیت، رسمی حاکمیت کو موثر بناتی ہے۔ جب ضمیر..... بصیرت، نظم و ضبط اور جذبے کی نگہبانی نہیں کرتا تو نہ لیڈر شپ برقرار رہتی ہے اور نہ ایسی لیڈر شپ کے تخلیق کردہ ادارے پائیدار ثابت ہوتے ہیں۔ یعنی اخلاقی حاکمیت کے بغیر رسمی حاکمیت ناکام ہو جاتی ہے۔

اچھائی یا بہتری سے مراد جو ”بلند“ کرے اور جو برقرار رہے۔ ہٹلر کے پاس بصیرت، نظم و ضبط اور جذبہ تو تھا لیکن اسے ”انا“ دھکیل رہی تھی۔ ضمیر کا فقدان اس کی لیڈر شپ کو ناپسندیدہ بنانے کا اصل سبب بنا۔ گاندی کی بصیرت، نظم و ضبط اور جذبے کا محافظ ضمیر تھا چنانچہ وہ اپنے نصب العین اور عوام کا خادم بن گیا۔ یہاں بھی آپ کو اخلاقی حاکمیت نظر آئے گی، کسی طرح کی رسمی حاکمیت نہیں۔ اسی بات نے اسے دنیا کے دوسرے بڑے ملک کا بانی اور بابائے قوم بنادیا۔

جب بصیرت، نظم و ضبط اور جذبے کی پاسبانی رسمی حاکمیت کرتی ہے اور ضمیر اور اخلاقی حاکمیت کا خلا ہوتا ہے تو دنیا میں تبدیلی تو پھر بھی آتی ہے لیکن اچھائی اور بہتری کے لیے نہیں بلکہ شر اور شیطیت کے لیے۔ یہ انسانیت کو بلند کرنے کی بجائے ہلاک کرتی ہے۔ اور خود برقرار رہنے کی بجائے انجام کار مٹ جاتی ہے۔

آئیے ان چاروں خوبیوں کو مزید تفصیل کے ساتھ الگ الگ حیثیت میں دیکھتے

ہیں۔

بصیرت

بصیرت اور بصارت ملتے جلتے لفظ ہیں لیکن ان دونوں میں بہت بڑا فرق ہے۔ بصارت وہ صلاحیت ہے جو ہمیں موجود اور احاطہ نظر میں موجود منظر دیکھنے میں مدد دیتی

ہے جبکہ بصیرت وہ صلاحیت ہے جس میں ہم (ذہن کی آنکھ سے) مستقبل میں پیش آنے والا منظر یا صورت حال دیکھتے ہیں۔ تمام چیزیں دو دفعہ تخلیق ہوتی ہیں۔ پہلے یہ ذہنی تخلیق ہوتی ہیں اور دوسری دفعہ طبعی صورت اختیار کرتی ہیں۔ پہلی تخلیق..... بصیرت اس عمل کی ابتداء ہوتی ہے جس میں ایک فرد خود کو پھر سے دریافت کرتا ہے یا ایک ادارہ خود کو پھر سے تشکیل دیتا ہے۔ یہ خواہش، خوابوں، امیدوں، اہداف اور منصوبوں کی نمائندگی کرتی ہے۔ لیکن یہ خواب یا تصورات محض تخیلاتی نہیں ہوتے۔ یہ ایسی حقیقتیں ہوتے ہیں جنہیں ابھی ٹھوس صورت میں نہیں لایا گیا ہوتا۔ ان کی مثال کسی مکان کا نقشہ ہے جو تعمیر سے پہلے بنایا جاتا ہے۔ یا ایسی دھن ہے جو موسیقی بننے سے پہلے موسیقار کے ذہن میں گونجتی ہے۔

ہم میں زیادہ تر افراد ایسے ہوتے ہیں جنہیں اپنی قوتوں اور صلاحیتوں کا اندازہ نہیں ہوتا یا انہیں زیر استعمال نہیں لاتے۔ ولیم جیمز نے کہا تھا ”زیادہ تر لوگ اپنی قوتوں اور صلاحیتوں کے نہایت محدود دائرے میں زندگی بسر کرتے ہیں۔ ہم سب میں توانائی اور ذہانت کے بے پناہ ذخائر ہیں جن کے بارے میں ہم کبھی سوچتے ہی نہیں۔“

ہم میں ہر ایک کے پاس اپنی زندگیوں کو پھر سے تشکیل دینے کی ناقابل تصور صلاحیت اور قوت پائی جاتی ہے۔ درج ذیل کہانی میں آپ دیکھیں گے کہ کس طرح ایک غم زدہ خاتون نے اپنی زندگی کا ایک نیا ڈن (بصیرت) تخلیق کیا۔

میری عمر اس وقت 46 برس تھی جب میرے شوہر، گورڈن کو کینسر لاحق ہونے کی تشخیص ہوئی۔ میں نے کسی ہچکچاہٹ کے بغیر ریٹائرمنٹ لے لی تاکہ گورڈن کی تیمارداری کر سکوں، ڈاکٹروں نے کہہ دیا تھا کہ اٹھارہ ماہ کے بعد اس کی موت واقع ہو جائے گی۔ میں غم و اندوہ سے نڈھال تھی، ہماری زندگی کے کئی خواب ابھی ادھورے تھے۔ میری عمر اب 48 برس تھی اور گورڈن کے بعد زندگی کا تصور بھی میرے لیے محال تھا۔

میں بے قرار اور پریشان ہو کر سوچتی تھی کہ خدا نے گورڈن کو کیوں اٹھالیا مجھے کیوں نہیں! میرے برعکس گورڈن کو تو دنیا میں ابھی بہت کچھ کرنا تھا۔ میرا جسم، میرا ذہن اور روح نڈھال ہو چکے تھے۔ میرے لیے زندگی کے معنی کچھ اور بن رہے تھے۔

ایک روز مجھے خیال آیا کہ تمام چیزیں دو دفعہ تخلیق ہوتی ہیں۔ پہلے ذہنی سطح پر اور

پھر مادی سطح پر۔ میں نے سوچا مجھے اپنی زندگی کو نئے انداز میں دیکھنا ہوگا۔ میں نے خود سے پوچھا مجھ میں کیا صلاحیتیں ہیں۔ ایٹی چیوڈ ٹیسٹ سے وضاحت ہوئی کہ میری طاقتور صلاحیتیں کیا ہیں؟ زندگی میں توازن کا فہم تخلیق کرنے کے لیے میں نے اپنی فطرت کے چاروں حصوں پر توجہ مرکوز کر دی۔ میں نے اندازہ لگایا کہ میں پڑھانے اور سکھانے میں دلچسپی لیتی ہوں۔ روحانی اور سماجی سطح پر میں نسلی ہم آہنگی کو فروغ دینا چاہتی تھی جس کا آغاز ہم نے دو نسلی شادی کر کے کیا تھا۔ جذباتی سطح پر میں جانتی تھی کہ مجھے محبت کرنے اور بانٹنے کی ضرورت ہے۔ جب میری ماں زندہ تھی تو وہ ہسپتال میں بہت زیادہ بیمار بچوں پر زیادہ توجہ دیتی تھی۔ وہ ذہنی طور پر معذور بچوں کا بہت خیال رکھتی تھی۔ میں نے ماں کی غیر مشروط محبت کے ورثے کو آگے بڑھانے کا فیصلہ کیا۔

میں ناکامی سے ڈرتی تھی چنانچہ میں نے خود کو سمجھایا کہ کسی اور بات کو بھی آزمایا جاسکتا ہے۔ مثلاً نفرت پہ کام کیا جاسکتا ہے۔ اسی طرح اگر ایک سمسٹر کے بعد مجھے پڑھانا اچھا نہیں لگا تو مجھے ہمت ہارنے کی ضرورت نہیں۔ میں نے گریجویٹ سکول جانا شروع کر دیا تاکہ کالج لیول پہ پڑھا سکوں۔ گریجویٹ سکول بہت مشکل ہوتا ہے اور پھر اڑتالیس سال کی عمر میں تو کچھ زیادہ ہی مشکل محسوس ہوتا ہے۔ میں اپنی سیکرٹری کو نائپ کرنے کے لیے اتنے کاغذات دیتی تھی کہ ایک سمسٹر میں مجھے معلوم ہو گیا کہ اپنے کاغذات کیسے نائپ کیے جاتے ہیں۔ ٹیلویشن سیٹ کو آف کرنا اور کیبل باکس کی طرف جانا زبردست قوت ارادی کا کام تھا۔

میں نے گریجویٹ سکول کا امتحان پاس کیا اور لٹل راک آرکنساس کے سیاہ فام طالب علموں کے ایک تاریخی کالج میں پڑھانا شروع کر دیا۔ مجھے گورنر نے مارٹن لوتھر کنگ کمیشن میں نسلی تعلقات کے فروغ کے شعبہ میں تعینات کر دیا۔ میں نے سنگین صورت حال سے دو چار ایڈز دہ بچوں کی مدد کرنا شروع کر دی ہے جنہیں وینٹی لیٹرز میں رکھا جاتا ہے۔ اگرچہ ایسے بچوں کی زندگی بہت مختصر ہوتی ہے لیکن میں انہیں ہر ممکن راحت اور مدد مہیا کرتی ہوں۔ یہ عمل مجھے روحانی آسودگی بخشتا ہے۔

اب میری زندگی بہت مطمئن ہے۔ مجھے لگتا ہے کہ گورڈن مجھے دیکھ کر مسکراتا ہے۔ اس نے مرنے سے پہلے کئی دفعہ مجھے کہا تھا ”وہ چاہتا ہے کہ میں ایک بھرپور اور خوشگوار

زندگی گزاروں۔ جس میں اچھی یادیں اور اچھی باتیں ہوں۔“ میں اس کی اس خواہش کو نظر انداز کر کے اور اپنے ضمیر پہ بوجھ رکھتے ہوئے کس طرح اپنی زندگی ضائع کر سکتی تھی۔ یقیناً ایسا نہیں کر سکتی تھی۔ مجھ پہ ایک ایسی زندگی گزارنے کا قرض تھا جو ان لوگوں کے لیے بہتر سے بہتر انداز میں بسر کر سکوں جن سے میں محبت کرتی ہوں وہ چاہے اس دنیا میں رہتے ہوں یا فوق کے پار چلے گئے ہیں۔

البرٹ آئن سٹائن نے کہا تھا ”تصور علم سے زیادہ اہم ہے۔ یادیں ماضی ہیں۔ ماضی محدود ہے۔ بصیرت (وژن) مستقبل ہے۔ یہ غیر محدود اور لامتناہی ہے۔ بصیرت تاریخ سے زیادہ عظیم ہے۔ لاؤ لشکر سے زیادہ عظیم ہے۔ ماضی کے جذباتی داغوں سے زیادہ عظیم ہے۔“

جب کسی نے آئن سٹائن سے پوچھا اگر اسے خدا سے کوئی ایک سوال پوچھنے کا موقع ملے تو وہ کیا کہے گا۔ آئن سٹائن نے جواب دیا میں پوچھوں گا ”کائنات کا آغاز کیسے ہوا؟ کیونکہ اس کے بعد ہر چیز محض حساب ہے۔“ لیکن پھر ایک لمحہ سوچنے کے بعد اس نے اپنا ذہن بدل لیا اور کہا نہیں میں پوچھوں گا ”کائنات کیوں تخلیق کی گئی؟ کیونکہ اس کے بعد ہی مجھے اپنی زندگی کے معنی سمجھ میں آئیں گے۔“

غالباً سب سے اہم بصیرت اپنی ذات کے بارے میں فہم پیدا کرنا ہے۔ اپنی قسمت کے بارے میں فہم پیدا کرنا ہے۔ اپنے منفرد مشن اور زندگی میں کردار کے بارے میں فہم پیدا کرنا ہے۔ مقصد اور معنویت کا ایک فہم پیدا کرنا ہے۔ اپنی ذاتی بصیرت کو پرکھتے ہوئے اپنے آپ سے پوچھئے..... کیا میری بصیرت میری آواز میری توانائی اور میرے منفرد جوہر میں موجود ہے؟ کیا یہ مجھے امر الہی کا شعور و ادراک دیتا ہے۔ امر الہی..... ایسا نیک کام یا نصب العین جو میرے عزم و پیمان کو قابل قدر بنا دے۔ ایسی معنویت حاصل کرنا گہرے ذاتی عکس کا تقاضا کرتا ہے۔ گہرے سوالات اور پیش بینی چاہتا ہے۔

مصنف، فلم ساز اور عالمی شہرت یافتہ داستان گو سر لارینز وان ڈر پوسٹ نے کہا تھا ”بصیرت کے بغیر ہم سب ڈیٹا کی ایک کمی اور کوتاہی کے شکار ہوتے ہیں۔ ہم زندگی کو بصری ضعف کے ساتھ دیکھتے ہیں۔ اور اس کا ذریعہ ہمارا اپنا چشمہ اور اپنی دنیا ہوتی ہے۔“

بصیرت ہمیں اپنی خودنوشت کو اعلیٰ تر بنانے کے قابل کرتی ہے۔ ہمارے ماضی کو ہماری یادوں سے ماورا کرتی ہے یہ خاص طور پر انسانی تعلقات میں قابل عمل اور دوسروں کے لیے روح کی عالی ظرفی اور اولوالعزمی تخلیق کرتی ہے۔

جب ہم بصیرت کی بات کرتے ہیں تو یہ چیز بہت اہم ہے کہ ہم نہ صرف جو کچھ ممکن ہے اس کے وژن کو زیر غور لائیں بلکہ اس وژن کو بھی زیر غور رکھیں جو ہم دوسرے لوگوں میں اور ان کے نظر نہ آنے والے جوہر میں دیکھتے ہیں۔ بصیرت محض کچھ کر دیے جانے والے کاموں سے بڑھ کر ہے۔ کسی ہدف کی تکمیل اور کسی کامیابی کے حصول سے بلند و بالا ہے۔ یہ دوسروں کے بارے میں اپنے نکتہ نظر کی دریافت اور اسے وسیع کرنے دوسروں میں یقین رکھنے اور انہیں اپنی قوتیں دریافت کرنے اور انہیں زیر عمل لانے میں مدد کرنے سے تعلق رکھتی ہے۔ ہمیں دوسروں کو اپنی آوازیں دریافت کرنے پہ مائل کرتی ہے۔

بہت سے مشرقی معاشروں میں لوگ ایک دوسرے کو مبارک دینے کے لیے اپنے بازو سینے پر وی کی شکل میں رکھ کر جھک جاتے ہیں۔ اس طرح کرتے ہوئے وہ دراصل دوسرے کو کہتے ہیں کہ..... میں تمہاری عظمت کو سلام کرتا ہوں یا میں تمہارے اندر کی الوہیت کو سلام کرتا ہوں۔ میں ایسے لوگوں کو جانتا ہوں جو جب کسی دوسرے فرد سے ملتے ہیں تو با آواز بلند یا اپنے دل میں کہتے ہیں..... ”میں آپ سے محبت کرتا ہوں“ آپ کا نام کیا ہے؟“ لوگوں کو ان کے موجودہ رویے یا کمزوریوں کے حوالے سے دیکھنے کی بجائے ان کی صلاحیتوں اور ان کے اچھے کاموں کے حوالے سے دیکھنا مثبت توانائی پیدا کرتا ہے جو ان تک پہنچتی ہے اور انہیں گلے لگاتی ہے۔ یہ زور دار اقدام ٹوٹے ہوئے رشتوں کو دوبارہ جوڑنے کی ایک کلید ہے۔ کامیاب والدین بننے کی کلید بھی یہی ہے۔

لوگوں کو ان کے (نا پسندیدہ) رویوں سے الگ کر کے دیکھنے میں زبردست طاقت پائی جاتی ہے۔ اس لیے کہ جب ہم ایسا کرتے ہیں تو ہم ان کی بنیادی اور غیر مشروط قدر و قیمت کی تصدیق کر دیتے ہیں۔ جب ہم دوسروں کی صلاحیتوں کی تصدیق کرتے ہیں تو دراصل ان کے سامنے ایک آئینہ رکھ دیتے ہیں جو ان میں پائی جانے والی بہترین باتوں کا عکس انہیں دکھاتا ہے۔ یہ تصدیق اور بصیرت نہ صرف انہیں اپنی اعلیٰ تر سطح پر آنے کے

لیے آزاد کر دیتی ہے بلکہ ہمیں ان کے ناپسندیدہ رویے پہ سخت رد عمل دینے سے بچا لیتی ہے۔ جب لوگ اپنی استعداد سے نہایت کمتر رویہ اپناتے ہیں لیکن ہمارا رویہ بہتر ہوتا ہے تو یہ انہیں باور کراتا ہے کہ..... آپ اس طرح کے نہیں ہیں۔

کچھ سال ہوئے میں ایک بین الاقوامی دورے پر تھا۔ مجھے یاد ہے کہ ایک جگہ مجھے ایک نوجوان سے متعارف کرایا گیا جس کی عمر تقریباً 18 برس ہوگی۔ اسے اپنی نوجوانی میں کچھ بہت بڑے چیلنجوں کا سامنا تھا جن میں منشیات اور الکحل کی بری عادتیں شامل تھیں۔ اگرچہ وہ اب اپنی زندگی کو بہتر بنا رہا تھا لیکن اس موقع پر جب ہم دونوں تنہا رہ گئے تو میں نے اسے کہا کہ وہ دراصل کسی سمت کا شعور حاصل کرنے کی جدوجہد میں ہے اور اپنے بارے میں تشکیک میں مبتلا ہے۔ میں نے بھانپ لیا کہ وہ ایک خصوصی نوجوان ہے جس میں حقیقی عظمت اور جوہر پنہاں ہے۔ یہ سب کچھ اس کے خدو خال اور طرز عمل سے جھلک رہا تھا۔ جدا ہونے سے پہلے میں نے اس کی آنکھوں میں جھانکتے ہوئے کہا۔ مجھے یقین ہے کہ تم اپنی زندگی میں دنیا پہ زبردست اثرات مرتب کرو گے۔ اس لیے کہ تم میں غیر معمولی خوبیاں اور صلاحیتیں ہیں۔

تقریباً بیس برس بعد وہ ایک انتہائی قابل اور بااثر فرد تھا۔ اب وہ ایک خوبصورت خاندان اور کامیاب پیشہ ورانہ مہارتوں کا مالک تھا۔ میرے ایک دوست کی اس سے ملاقات ہوئی۔ دونوں کی گفتگو کے دوران اس نے اچانک میرے ساتھ ہونے والی ملاقات اور گفتگو کا ذکر کیا۔ اس کا کہنا تھا کہ ان لمحات نے اس کی زندگی پہ جو گہرا اثر کیا کوئی اور شخص اس کا تصور بھی نہیں کر سکتا۔ مجھے کہا گیا کہ ”میں ایسی خوبیوں کا مالک ہوں جن کا میں نے کبھی اندازہ ہی نہیں لگایا۔ اس بات نے میرے اندر ایک لہر دوڑادی۔ اس نے میری دنیا میں ایک فرق پیدا کر دیا۔“

تم مجھے بلند کرو، میں تمہیں بلند کروں اور پھر ہم دونوں بلند ہو جائیں گے۔
..... کیکر ضرب المثل

لوگوں کو اثبات میں لانے کی عادت پختہ کرنا ان میں اپنے اعتماد کا بار بار اور خلوص کے ساتھ اظہار کرنا بالخصوص ٹین ایجرز کے ساتھ ایسا کرنا کیونکہ وہ اپنی شناخت کے

دوسرے بحران میں سے گزر رہے ہوتے ہیں انتہائی اہم ہے۔ یہ محدود سی سرمایہ کاری ناقابل یقین اور ناقابل شمار بہترین نتائج برآمد کرتی ہے۔ یاد رکھیے جب کوئی فرد ہم میں (ہماری ٹویوں پہ) اپنے یقین و اعتماد کا اس وقت اظہار کرتا ہے جب ہم خود پہ اعتماد نہیں کر رہے ہوتے تو اس کے ناقابل یقین اثرات ہم پر مرتب ہوتے اور ہمیں آگے بڑھنے کی طاقت مہیا کرتے ہیں۔

نظم و ضبط

انضباط یا نظم و ضبط بھی اتنا ہی اہم ہے جتنی بصیرت اگرچہ اس سلسلے کی دوسری کڑی ہے۔ نظم و ضبط دوسری تخلیق کی نمائندگی کرتا ہے۔ اس پر عمل درآمد ہی اسے وجود میں لاتا ہے۔ قربانی اس بات سے مشروط ہوتی ہے جو بصیرت کو حقیقت میں بدلنے کے لیے نظم و ضبط میں لائی جاتی ہے۔ نظم و ضبط قوت ارادی کی تجسیم ہوتا ہے۔ پیٹر ڈر کرنے ایک دفعہ کہا تھا ”مینجر کا سب سے پہلا فرض یہ ہے کہ وہ حقیقت کا تعین کرے“۔ نظم و ضبط حقیقت کا تعین کرتا اور اسے قبول کرتا ہے۔ یہ اس میں پوری طرح داخل ہونے کی رضامندی چاہتا ہے نہ کہ اسے مسترد کرنے کا رجحان۔ یہ چیزوں کے سرکش اور وحشی حقائق کو اسی طرح تسلیم کرتا ہے جس طرح وہ ہوتے ہیں۔

جب صبح کی تازگی دوپہر کی حدت اور تھکان میں تبدیل ہو جائے۔ جب ٹانگوں کے پٹھے تناؤ میں آجائیں۔ (سیڑھیاں) چڑھنا آپ کو ایک کبھی نہ ختم ہونے والا کام محسوس ہو اور اچانک کچھ بھی آپ کی خواہش کے مطابق نہ رہے تو پھر یہی موقع ہوتا ہے کہ آپ گریزاں نہ رہیں۔ ڈاگ ہیمر شولڈ

بصیرت اور امید کے فہم کے بغیر حقیقت کو قبول کرنا حوصلہ شکن اور مایوس کن ہو سکتا ہے۔ مسرت کو بعض اوقات وہ صلاحیت کہا جاتا ہے جس کے تحت آپ موجودہ طلب کو حتمی طلب کے لیے ترک کر دیتے ہیں۔ یہ ذاتی قربانی یعنی آج کی لذت کو ایک عظیم تر اور طویل مدت بہتری کے لیے پس پشت ڈال دینا ٹھیک وہ چیز ہے جسے نظم و ضبط کہا

جاتا ہے۔

بہت سے لوگ نظم و ضبط کو آزادی سے محرومی سمجھتے ہیں۔ ان کا کہنا ہے کہ اس طرح بر جستگی ختم ہو جاتی ہے۔ ”یہ ہونا چاہیے وہ کرنا چاہیے“ میں آزادی نہیں پائی جاتی۔ میں وہ کچھ کرنا چاہتا ہوں جو میرا دل چاہتا ہے۔ یہ فرض نہیں آزادی ہے۔“

حقیقت یہ ہے کہ اس کے برعکس صورت حال ہی درست ہے۔ صرف نظم و ضبط میں رہنے والے لوگ ہی واقعتاً آزاد ہوتے ہیں۔ نظم و ضبط سے عاری لوگ موڈ، اشتہا اور جذبات کے غلام ہوتے ہیں۔

کیا آپ پیانو بجا سکتے ہیں؟ میں نہیں بجا سکتا۔ میرے پاس پیانو بجانے کی آزادی نہیں۔ میں نے کبھی خود کو منظم نہیں کیا۔ جب میرے والدین اور پیانو کا استاد چاہتے تھے کہ میں پیانو بجانے کی پریکٹس کروں تو میں دوستوں کے ساتھ کھیلنے کو ترجیح دیتا تھا۔ میں نے کبھی تصور ہی نہیں کیا کہ میں پیانو بجاؤں۔ مجھے کبھی اس کا ادراک ہی نہیں ہوا کہ اس کا مطلب کیا ہے۔ ایک شاندار آرٹ تخلیق کرنے کی آزادی کی ایک قسم۔ ایسا آرٹ جو میری ذات کے لیے اور میری پوری زندگی میں آنے والے دوسرے لوگوں کے لیے قیمتی ہو سکتا تھا۔

معاف کر دینے کی آزادی اور معافی کے لیے کہنے کی آزادی کے بارے میں آپ کیا کہیں گے؟ غیر مشروط طور پر محبت کرنے کی آزادی کے بارے میں کیا کہا جائے گا۔ ان میں پائے جانے والے نظم و ضبط کے بارے میں سوچئے۔ نظم و ضبط کسی فرد یا نصب العین کا پیروکار بننے سے آتا ہے۔

عظیم ماہر تعلیم ہورلیس مان نے ایک دفعہ کہا تھا ”ایسے لوگ مسرت کے بارے میں لا حاصل گفتگو کرتے ہیں جو کبھی کسی اصول کی اطاعت میں اپنی کوئی خواہش نہیں دبا سکتے۔ جس نے کبھی مستقبل کی بہتری کے لیے اپنے حال کو قربان نہیں کیا یا اپنی ذات کو اجتماع کے مفاد میں پس پشت نہیں ڈالا وہ مسرت کی بات ایسے ہی کرتا ہے جیسے اندھا رنگوں کی بات کرتا ہے۔“

مجھے اپنی وہ داخلی کشمکش اچھی طرح یاد ہے جب میں یونیورسٹی کا پروفیسر تھا میری عمر پچاس برس تھی۔ مجھے فیصلہ کرنا تھا کہ یونیورسٹی کی پرسکون ملازمت برقرار رکھوں اپنی

آسائش و عافیت کو خطرے میں نہ ڈالوں یا اس کے برعکس خطرہ مول لیتے ہوئے اپنا کاروبار شروع کروں۔ اگر ہمیں عظیم تر بہتیر کی بصیرت میسر نہ ہوتی کہ مجھے یہ خطرہ ضرور مول لینا چاہیے تو ہمیں قربانی دینے اور ایک نیا کاروبار شروع کرنے کا نظم و ضبط نہ ملتا۔ لیکن ہم نے دوسری دفعہ بنک سے رہن کے لیے رابطہ کیا اور ایک بڑی رقم کے مقروض ہو گئے۔ ہم نے اس صورت حال میں ایک نیا ماٹو اپنا لیا ”مسرت ایک مثبت نقدی کا بہاؤ ہے“۔ چنانچہ کئی برس تک ہم لوگ خاصے تنگ دست رہنے کے باوجود مطمئن اور پر امید رہے۔ ہم سختی کا یہ زمانہ شاید برداشت نہ کر سکتے اگر ہمیں یہ بصیرت حاصل نہ ہوتی کہ کس بات کا امکان موجود ہے اور وہ نظم و ضبط نہ ہوتا جس کو ہم نے سختی سے اپنائے رکھا۔

مجھے ایمان کی حد تک یقین ہے کہ نظم و ضبط وہ مشترکہ خوبی ہے جو تمام کامیاب انسانوں میں پائی جاتی ہے۔ میں انشورنس ایگزیکٹو البرٹ ای این گرے کے اس کام کا زبردست مداح ہوں جو اس نے کامیابی کا مشترکہ نسب نما دریافت کرنے کے لیے عمر بھر کیا۔ بالآخر وہ اس سادہ مگر گہری حقیقت پہ پہنچا کہ ”اگرچہ محنت شاقہ خوش قسمتی اور انسانی تعلقات میں زیر کی جیسے تمام عوامل کامیاب انسان کے لیے ضروری ہوتے ہیں لیکن ایک کامیاب انسان ایسے کام کرنے کی عادت پختہ کر لیتا ہے جو ناکام انسان نہیں کرتے۔ کامیاب انسان انہیں کرنا کبھی پسند نہیں کرتے چاہے وہ ضروری کیوں نہ محسوس ہوتے ہوں۔ لیکن ان کی ناپسند دراصل ان کے مقاصد کی قوت کے تابع ہوتی ہے“۔

جن لوگوں میں نظم و ضبط کا فقدان ہوتا ہے اور جو غیر ضروری خواہشات کو دبانے اور کام کے وقت لذت و فرحت کو قربان کرنے کی صلاحیت نہیں رکھتے۔ وہ دن بھر دھوئیں کے مرغولے بنانے اپنے کام کی تفصیلات ای میل کرتے رہنے اور لمبی لمبی میٹنگوں میں محض اس لیے وقت ضائع کرتے رہنے کے عادی ہوتے ہیں کہ امور کیسے سر انجام دیئے جائیں۔ عام طور پر ایسے لوگ جو اپنا وقت معذرتیں کرنے میں گزارتے ہیں دراصل ایسے لوگ ہوتے ہیں جو ارتکاز اور نظم و ضبط سے عاری ہوتے ہیں۔ نقصانات ناگزیر ہوتے ہیں۔ مصیبت ایک انتخاب ہوتا ہے لیکن اس کے اسباب ہوتے ہیں۔ یہ بذات خود جواز نہیں ہوتے۔

جذبہ

جذبہ دل سے ابھرتا ہے اور رجائیت پسندی، جوش، جذباتی تعلق اور عزم و استقامت میں ظاہر ہوتا ہے۔ یہ غیر گداختہ محرک کو فعال کرتا ہے۔ داخلی جوش و خروش حالات کی بجائے انتخاب کی قوت میں گہری جڑیں رکھتا ہے۔ پر جوش افراد سمجھتے ہیں کہ مستقبل کی پیش گوئی کا بہترین طریقہ اسے تخلیق کرنا ہے۔ حقیقت یہ ہے کہ جوش و خروش ایک اخلاقی حکم نامہ بن جاتا ہے، فرد کو ناامیدی اور بے بسی کے احساسات کے ساتھ مسئلہ کا حصہ بنانے کی بجائے اسے مسئلہ کے حل کا حصہ بناتا ہے۔

ارسطو نے کہا تھا ”جہاں صلاحیتیں اور دنیا کی ضرورتیں آپس میں ملتی ہیں وہاں آپ کا پیشہ پایا جاتا ہے۔“ ہم اس میں تھوڑا سا رد و بدل کر کے کہہ سکتے ہیں کہ..... وہاں آپ کا جذبہ اور آپ کی آواز پائے جاتے ہیں جو آپ کی زندگی کو توانائی بخشتے اور آپ کو بہادری مہیا کرتے ہیں۔ یہ بصیرت اور نظم و ضبط کے قلب میں پایا جانے والا ایندھن ہے۔ یہ آپ کو اس وقت بھی برسر عمل رکھتا ہے جب باقی سب کچھ خاموش ہو جاتا ہے۔ جب ایک آدمی سے اس کے ڈاکٹر نے پوچھا کہ وہ ہفتہ میں کتنے گھنٹے کام کرتا ہے؟ تو اس کا جواب تھا مجھے نہیں معلوم۔ میں نے کبھی حساب نہیں کیا۔ اس نے پلٹ کر ڈاکٹر سے سوال کر دیا..... آپ ایک ہفتہ میں کتنے گھنٹے سانس لیتے ہیں؟ دراصل جب زندگی، کام، کھیل اور محبت ایک ہی چیز کے گرد گھومتے ہیں تو آپ جذبہ میں ہوتے ہیں۔ تب باقی باتوں کا حساب و شمار ثانوی چیز ہوتا ہے۔

اپنی زندگی میں جذبہ پیدا کرنے کا ہنر یہ ہے کہ اپنے منفرد جوہر کو تلاش کیجیے اور دنیا میں اپنے مقصد اور خصوصی کردار کا تعین کیجیے۔ آپ جو کام کرنا چاہتے ہیں اس کا فیصلہ کرنے سے پہلے یہ جاننا بہت ضروری ہے۔ اس سلسلے میں یونانی فلسفہ دانشمندی سے رہنمائی کرتا ہے ”اپنے آپ کو سمجھو اپنے آپ پہ قابو پاؤ اور اپنے آپ کو دو“۔ کسی فرد کا جوہر اس کا مشن یا زندگی میں کردار عام طور پر تشکیل نہیں دیا جاتا بلکہ دریافت کیا جاتا ہے۔ مصنف فلم ساز اور داستان گو سر لارنر زوان ڈر پوسٹ نے ایک جگہ لکھا ہے:

ہمیں اپنی ذات دیکھنے کے لیے اپنے اندر جھانکنا ہوگا۔ اس جسم کے اندر دیکھئے جسے روح کہتے ہیں۔ اسے دیکھئے اور اس کی آواز سنئے۔ جب تک آپ اس کی آواز نہیں سنیں گے جو آپ کو خواب دکھا رہی ہے۔ بہ الفاظ دیگر تاریکی میں دروازے پہ دستک کا جواب نہیں دیتے۔ اس وقت تک آپ اس لمحے کو بروقت گرفت میں نہیں لے سکتے جس میں ہم مقید ہیں اس سطح پہ واپس نہیں جا سکتے جہاں تخلیق کا عظیم عمل جاری ہے۔

زندگی میں زبردست کردار ادا کرنے والے لوگ وہ ہوتے ہیں جو اگرچہ دروازے پہ دستک سے خوف زدہ ہوتے ہیں لیکن اس کے باوجود دستک کا جواب دیتے ہیں۔ ان میں اتنی جرأت ہوتی ہے۔ جرأت ہی جذبے کا جوہر ہے۔ ہیرالدی لی نے ایک دفعہ کہا تھا ”ہر نیکی کا معیار اس کے اعلیٰ ترین آزمائشی درجہ پر عمل کرنا ہے“۔

ایک غلط تصور وسیع طور پر یہ پایا جاتا ہے کہ فرد کی مہارت ہی اس کا جوہر ہوتی ہے۔ مہارتیں بہر طور جوہر نہیں ہوا کرتیں۔ اس کے برعکس جوہر کو مہارت کی ضرورت ہوتی ہے۔ عام طور پر لوگ ان شعبوں میں مہارتیں اور علم رکھتے ہیں جہاں ان کا جوہر نہیں پایا جاتا ہے۔ اگر ان کے پاس ایسی ملازمت ہے جو ان کی مہارت طلب کرتی ہے جوہر نہیں۔ تو ان کے ادارے کبھی ان کے جذبہ یا آواز سے استفادہ نہیں کر سکتے۔ ایسے لوگ حرکت میں تو رہتے ہیں لیکن اس طرح انہیں خارجی تحریک اور پھر نگرانی کی ضرورت رہتی ہے۔

اگر آپ ایسے لوگوں کو ملازمت دیتے ہیں جن کا جذبہ ان کے کام سے مطابقت رکھتا ہے تو پھر انہیں کسی نگرانی کی ضرورت نہیں ہوتی۔ وہ خود کو بہتر طور پر منظم کر لیتے ہیں۔ اس طرح انہیں کوئی اور منظم و مرتب نہیں کر سکتا۔ ان کو متحرک رکھنے والی آگ باہر نہیں ان کے اندر بھڑکتی رہتی ہے۔ ان کی تحریک خارج سے نہیں داخل سے ابھرتی ہے۔ کسی ایسے لمحے کے بارے میں سوچئے جب آپ کسی پراجیکٹ کے بارے میں پر جوش تھے۔ کسی ایسی چیز کے لیے دارفہ تھے جو آپ کو کسی اور چیز کے بارے میں سوچنے کی اجازت ہی

نہیں دے رہی تھی۔ کیا اس وقت آپ کو منظم کیے جانے یا سپروائز کیے جانے کی ضرورت تھی؟ بلاشبہ نہیں تھی۔ اس وقت آپ کو یہ کہنا کہ یہ کام کب اور کیسے کیا جائے آپ کی توہین کے مترادف تھا۔

جب آپ خود کو کسی ایسے کام کے سپرد کر دیتے ہیں جو ضرورت آپ کے جوہر اور آپ کے جذبے کو بھم کر دیتا ہے تو پھر طاقت کے سرچشمے پھوٹ پڑتے ہیں۔

لیڈر شپ وہ صلاحیت ہے جو..... بصیرت کو حقیقت میں بدل دیتی ہے۔
..... وارن بنس

ضمیمہ

اس کتاب کی ابتداء ہی سے ضمیر کی واحد اہمیت کے بارے میں بہت کچھ کہا جا چکا ہے۔ ایسے شواہد کے انبار لگے ہوئے ہیں جو ثابت کرتے ہیں کہ ضمیر یہ اخلاقی شعور یہ داخلی روشنی ایک عالمی و آفاقی معاملہ ہے۔ لوگوں کی روحانی یا اخلاقی فطرت مذہب یا کسی مخصوص مذہبی سوچ کچھ جغرافیہ قومیت یا نسل سے تعلق نہیں رکھتی۔ اس کے باوجود دنیا کے بڑے بڑے مذاہب کی مذہبی روایات ایک ہو جاتی ہیں جب بنیادی صداقتوں اصولوں یا اقدار کی بات ہوتی ہے۔

ملکوتی آگ کی اس چھوٹی سی چنگاری کو زندہ رکھنے کی زحمت ضرور کیجیے جسے ضمیر کہتے ہیں۔
..... جارج واشنگٹن

عمانویل کانٹ نے کہا تھا ”میں دو باتوں پہ مسلسل حیرت زدہ ہوں اپنے اوپر ستاروں سے بھرے آسمان اور اپنے اندر موجود اخلاقی قانون پہ“۔ ضمیر ہمارے اندر موجود اخلاقی قانون ہے۔ یہ اخلاقی قانون اور رویہ کا ایک دوسرے میں ادغام ہے۔ بہت سے لوگوں کی طرح میرا بھی ایمان ہے کہ یہ خدا کی آواز اپنے بندوں کے لیے ہے۔ کئی لوگ اس پر ایمان نہیں رکھتے لیکن اس چیز کو تسلیم کرتے ہیں کہ ہمارے اندر پیدائشی طور پر ایک فہم پایا جاتا ہے جو ایمان داری اور انصاف کو سمجھتا ہے۔ ایک پیدائشی شعور پایا جاتا ہے جو درست اور غلط میں امتیاز رکھتا ہے۔ جو ہمیں بتاتا ہے کہ یہ رحم دلی ہے اور یہ

سنگدلی، کیا نیکی ہے اور کیا گمراہی ہے۔ کیا ہمیں خوبصورت بنانا ہے اور کیا تباہ کرتا ہے۔ کیا سچ ہے اور کیا جھوٹ۔ اس بات کو کبھی تسلیم کرتے ہیں کہ کلچر اس بنیادی اخلاقی فہم و شعور کی ترجمانی مختلف قسم کے اعمال اور الفاظ سے کرتے ہیں۔ لیکن ترجمانی کسی بھی زبان میں کی جائے یہ ٹھیک اور غلط کی مخفی تفہیم کی نفی نہیں کرتی۔

میں نے مختلف مذاہب اور کلچر رکھنے والی اقوام میں کام کیا ہے۔ میں نے دیکھا ہے کہ یہ آفاقی ضمیر بار بار منکشف ہوتا ہے۔ حقیقتاً ایسی اقدار ایمانداری، دیاننداری، احترام اور انسانی خدمت کا فہم موجود ہے جو کلچر سے ماورا ہے۔ کوئی ایسی چیز ہے جو دائمی ہے جو ادوار سے بے نیاز ہے اور جو عیاں بالذات ہے۔ اپنی گواہی آپ دیتی ہے۔ اور یہ اس طرح عیاں بالذات ہے جس طرح یہ حقیقت کہ اعتبار کے لیے قابل اعتبار ہونا ضروری ہے۔

ضمیر اور انا

ضمیر ہمارے اندر دھیمی اور چھوٹی سی آواز ہے۔ یہ پرسکون اور پرامن ہوتی ہے۔ انا، تشدد، جابر، خود سر اور مطلق العنان ہوتی ہے۔

انا کی توجہ صرف اپنی ذات کی بقا، مسرت، دوسروں کو نظر انداز کرنے اور خود غرضانہ خواہشوں پر مرکوز رہتی ہے۔ یہ تعلقات کو صرف اس نظر سے دیکھتی ہے کہ یہ کیا نفع یا نقصان پہنچا سکتے ہیں۔ چھوٹے بچوں کی طرح جو تمام انسانوں کو صرف دو گروہوں میں تقسیم کرتے ہیں "یہ اچھا آدمی ہے..... یہ برا آدمی ہے"۔ اس کے برعکس ضمیر جمہوریت اپناتا ہے اور انا سے بلند ہو کر ایک وسیع تر مفہوم میں لوگوں کے گروہ تشکیل دیتا ہے۔ مکمل گروہ، کمیونٹی، عظیم تر بہتری۔ یہ زندگی کو خدمت اور شراکت کی اصطلاحوں میں دوسروں کے تحفظ اور تکمیل کی اصطلاحوں میں دیکھتا ہے۔

انا حقیقی بحران کے موقع پر کام آتی ہے لیکن یہ فیصلہ کرنے میں کسی دانش کا مظاہرہ نہیں کرتی کہ یہ بحران یا خطرہ کتنا شدید ہے۔ ضمیر اس امتیاز اور شعور سے مالا مال ہوتا ہے اور خطرے کی شدت سمجھتا ہے۔ اس کے پاس جوابی اقدامات کا بہت بڑا ذخیرہ ہوتا ہے۔ اس میں یہ فیصلہ کرنے کی دانش اور تحمل موجود ہوتا ہے کہ کب کیا کرنا ہے۔ ضمیر زندگی کو

ایک مسلسل دور کی حیثیت سے دیکھتا ہے۔ یہ مخلوط یا پیچیدہ تصرفات کی صلاحیت رکھتا ہے۔
 انا، سو نہیں سکتی۔ یہ معمولی باتوں میں الجھ جاتی ہے۔ یہ بے اختیار کر دیتی ہے۔ یہ کم
 کم ظرف بنا دیتی ہے۔ کنٹرول میں سبقت لے جاتی ہے۔ حاوی ہونا چاہتی ہے۔ ضمیر
 گہرے طور پر لوگوں کا احترام کرتا ہے۔ ان کی قوتوں کو خود پہ قابو پانے کی نظر سے دیکھتا
 ہے۔ ضمیر با اختیار بناتا ہے۔ یہ تمام لوگوں کی قدر و قیمت کی عکاسی کرتا اور انتخاب کے
 لیے ان کے اختیار اور آزادی کو اثبات دیتا ہے۔ چنانچہ فطری خود اختیاری ابھرتی ہے۔
 خود پہ قابو پائے رکھنے کا یہ فطری رجحان نہ تو اوپر سے نافذ کیا جاسکتا ہے اور نہ خارج
 سے۔

انا، منفی فیڈ بیک پہ خطرے سے دوچار ہو جاتی ہے چنانچہ یہ پیغام بر کو سزا دینے پر
 اتر آتی ہے۔ یہ تمام ڈیٹا کو خود حفاظتی کی اصطلاحوں میں اپنے معنی دے کر استعمال کرتی
 ہے۔ یہ اطلاعات کو سنسر کرتی رہتی ہے۔ ضمیر فیڈ بیک کا احترام کرتا ہے اور سمجھنے کی کوشش
 کرتا ہے۔ اس میں جس قسم کی بھی سچائی ہو اسے قبول کرتا اور اصلاح کا مشورہ دیتا ہے۔
 یہ اطلاعات سے خوف زدہ نہیں ہوتا اور جو کچھ ہو رہا ہوتا ہے اس کو درست ترین مفہوم میں
 لیتا ہے۔ اسے اطلاعات سنسر کرنے کی ضرورت نہیں ہوتی۔ یہ ہر طرف سے ملنے والی
 حقیقت کو جاننے کے لیے تیار رہتا ہے۔

انا ضعیف بصر کا شکار ہوتی ہے اور زندگی کو اپنے ایجنڈے کے حوالے سے دیکھتی
 ہے۔ ضمیر سماجی رد عمل کی گونج سنتا اور پورے نظام اور ماحول کو سمجھتا ہے۔ یہ جسم کو روشنی
 سے بھر دیتا اور انا کو جمہوری بنانے کی صلاحیت رکھتا ہے تاکہ پوری دنیا کی درست ترین
 عکاسی ہو سکے۔

ضمیر کے بارے میں کچھ مزید داخلی آگاہی

ضمیر ایثار پسند ہوتا ہے۔ کسی کی ذات یا انا کو اعلیٰ مقاصد، نصب العین یا اصولوں
 کے لیے قربان کرنے یا ماتحت رکھنے کا مشورہ دیتا ہے۔ آپ جانتے ہیں کہ قربانی کے حقیقی
 معنی بہتر کو بہترین کے لیے ترک کرنا ہے۔ لیکن قربانی دینے والے فرد کے ذہن میں اس
 کی اہمیت نہیں ہوتی۔ وہ اسے قربانی نہیں سمجھتا۔ دیکھنے والا اسے قربانی سمجھتا ہے۔

قربانی کی بہت سی شکلیں ہو سکتی ہیں اور یہ ہماری زندگی کی چار جہتوں میں رونما ہوتی ہے۔ طبعی اور معاشی قربانی (جسم)۔ ایک کشادہ اور متجسس ذہن بنانا اور خود کو ہر طرح کے تعصبات سے پاک کرنا (ذہن)۔ دوسروں کے لیے گہرا احترام اور محبت پیش کرنا (دل) اور اپنی خواہشات کو عظیم ترین بہتری کے تابع کرنا (روح)۔

ایک نئی فلاسفی اور ایک نیا طرز زندگی کسی قربانی کے بغیر نہیں ملتا۔ اس کے لیے بہت بڑی قربانی ادا کرنا پڑتی ہے اور یہ بہت زیادہ صبر اور بہت زیادہ جدوجہد کے بعد حاصل ہوتا ہے۔
..... فیودر دوستووسکی

ضمیر ہمیں سکھاتا ہے کہ نتائج اور ذرائع ناقابل تقسیم ہوتے ہیں۔ یہ الگ الگ نہیں ہوتے۔ نتائج دراصل پہلے ہی سے ذرائع میں موجود ہوتے ہیں..... عمانوئیل کانت کا کہنا ہے کہ نتائج مرتب کرنے کے لیے استعمال ہونے والے ذرائع بھی اتنے ہی اہم ہوتے ہیں جتنے نتائج۔ میکیاولی اس کے برعکس سبق دیتا ہے۔ اس کا کہنا ہے کہ نتائج ذرائع کو جائز بنا دیتے ہیں۔

ان سات چیزوں پہ غور کیجیے جو گاندھی کی تعلیمات کے مطابق ہمیں تباہ کر دیتی ہیں۔ اگر آپ ان کا مطالعہ آرام سے اور توجہ کے ساتھ کریں تو آپ دیکھیں گے کہ ان میں سے ہر ایک کس طرح ایک طاقتور انداز سے ایک ایسے نتیجے کی نمائندگی کرتی ہے جو کسی غیر اصولی اور نامناسب ذریعے سے سامنے آتا ہے۔

- ☆..... دولت' محنت کے بغیر
- ☆..... مسرت' ضمیر کے بغیر
- ☆..... علم' عمل کے بغیر
- ☆..... تجارت' اخلاقیات کے بغیر
- ☆..... سائنس' انسانیت کے بغیر
- ☆..... عبادت' قربانی کے بغیر
- ☆..... سیاست' اصولوں کے بغیر

کیسی دلچسپ بات ہے کہ کس طرح ان قابل تعریف نتائج میں سے ہر ایک غلط طور پر حاصل کیا جاسکتا ہے۔ لیکن اگر یہ نتائج یا قابل تعریف چیزیں غلط طریقے سے حاصل کر لیتے ہیں (مذکورہ شرائط کے بغیر) تو نتائج بالآخر آپ کے لیے (اور دوسروں کے لیے) نقصان دہ ثابت ہوتے ہیں۔

اپنے کاروباری معاملات میں آپ جانتے ہیں کہ کون سے لوگ آپ کے ساتھ دیانتدار رہتے ہیں، اپنے وعدے اور وابستگی پر پورے اترتے ہیں۔ آپ ان لوگوں کو بھی اچھی طرح جانتے ہیں جو دو غلے ہیں۔ دھوکہ دیتے اور بددیانتی کرتے ہیں۔ یہاں تک کہ جب آپ بددیانت لوگوں کے ساتھ قانونی معاہدہ کرتے ہیں تو کیا آپ کو اعتماد ہوتا ہے کہ وہ اپنے معاہدہ پر قائم رہیں گے؟

لوگ اکثر اوقات غیر معقول بددیانت اور خود پسند ہوتے ہیں۔ انہیں بہر طور معاف کر دیا کریں..... اگر آپ رحم دل ہیں تو لوگ آپ سے ناجائز فائدہ اٹھا لیتے ہیں۔ اپنے مذموم مقاصد پورے کر لیتے ہیں۔ آپ بہر طور رحم دل رہیں، اگر آپ کامیاب ہیں تو آپ کو کچھ غلط دوست بھی مل جائیں گے اور کچھ اچھے دوست بھی۔ آپ بہر طور آگے بڑھتے رہیں، اگر آپ دیانتدار اور صاف گو ہیں تو لوگ آپ کو دھوکہ دے سکتے ہیں، آپ دیانتدار اور صاف گو ہی رہیں، جو کچھ آپ برسوں کی محنت سے تعمیر کرتے ہیں اسے کوئی آ کر راتوں رات منہدم کر سکتا ہے، آپ تعمیر جاری رکھیں۔ اگر آپ کو مسرت اور سکون ملتا ہے تو لوگ آپ سے حسد کرنے لگیں گے، آپ بہر طور خوش رہیں۔ آپ جو نیکی آج کریں گے لوگ کل اس کو بھول جائیں گے، آپ بہر طور نیکی کرتے رہیں۔ دنیا کو اپنی بہترین کاوش دیں، آپ دیکھیں گے کہ حتمی تجزیہ میں یہ آپ کے اور خدا کے درمیان معاملہ ہے۔ آپ کے اور لوگوں کے درمیان نہیں تھا۔..... مدرثریسا

یہ ضمیر ہی ہے جو مسلسل ہمیں نتائج (مآل) اور ذرائع کی قدر و قیمت سے آگاہ کرتا رہتا ہے اور بتاتا ہے کہ وہ کس طرح غیر منقسم ہیں۔ لیکن یہ انا ہے جو کہتی ہے کہ نتائج ذرائع کو جائز بنا دیتے ہیں۔ وہ اس بات سے آگاہ نہیں ہوتی یا اس بات کی پرواہ نہیں کرتی کہ ایک قیمتی نتیجہ کبھی بھی ایک غیر قیمتی (نامناسب) ذریعے سے حاصل نہیں ہو سکتا۔ اگرچہ ایسے لگتا ہے کہ آپ ایسا کر سکتے ہیں۔ لیکن انجام کار ایسے غیر ارادی اور غیر متوقع اثرات سامنے آتے ہیں جو ابتدا میں نہ تو دیکھے جاسکتے ہیں اور نہ موجود ہوتے ہیں اور وہ نتیجے کو تباہ کر دیتے ہیں۔ مثلاً آپ اپنے بچوں کو مار پیٹ کر کمرہ صاف کرنے پر مجبور کرتے ہیں۔ اگر آپ کا مقصود کمرے کی صفائی تھا تو نتیجہ آپ کو کمرہ صاف ملتا ہے۔ لیکن یقیناً جانے اس ذریعے (طرز عمل) کے منفی اثرات مرتب ہوئے بغیر نہیں رہیں گے۔ بچے خوش دلی اور رضا کارانہ طور پر ایسا معمول نہیں اپنائیں گے اور جب بھی آپ گھر سے کچھ عرصہ باہر رہیں گے۔ کسی دوسرے شہر میں چند دن کے لیے جائیں گے تو بچے اپنے کمرے کی صفائی نہیں کریں گے اور اسے کباڑ خانہ بنا کر رکھ دیں گے۔

دانشمندی اصرار کرتی ہے کہ بہترین نتائج کے حصول کے لیے بہترین ذرائع اپنائے جائیں۔ فرانسس جی سن

ضمیر ہمیں تعلقات کی دنیا میں متعارف کراتے ہوئے بصیرت، نظم و ضبط اور جذبہ کو گہرائی کے ساتھ موزونیت میں بدل دیتا ہے۔ یہ ہمیں الگ تھلگ رہنے کی حالت سے نکال کر ایک دوسرے پہ انحصار کرنے کی حالت میں لے جاتا ہے۔ جب ایسا ہوتا ہے تو ہر چیز بدل جاتی ہے۔ آپ محسوس کرتے ہیں کہ بصیرت اور اقدار کو متعارف کرایا جانا چاہیے اور اس کے بعد لوگوں کو ایسے نظام اور ڈھانچے کے ادارہ جاتی نظم و ضبط قبول کرنے پر آمادہ ہونا چاہیے جو ان اقدار کی تجسیم کرتے ہیں۔ اس طرح کا مشترکہ وژن ان سے تقاضا کیے بغیر نظم و ضبط اور ترتیب کو وجود میں لے آتا ہے۔ ضمیر اکثر اوقات ”کیوں“ مہیا کرتا ہے بصیرت ”کیا“ کی شناخت کرتی ہے۔ یعنی آپ جو کچھ کر رہے ہیں وہ کیوں اور کیا مہیا کرے گا۔ نظم و ضبط ”کیسے“ کی نمائندگی کرتا ہے۔ آپ اسے کیسے حاصل کریں گے اور جذبہ اس کیوں کیا اور کیسے کے پیچھے موجود محسوسات کی طاقت کی نمائندگی کرتا

ہے۔

ضمیمہ 'جذبے' کو ہمدردی میں تبدیل کر دیتا ہے۔ یہ دوسروں کے لیے پر خلوص توجہ اور خیر خواہی کو جنم دیتا ہے۔ ہمدردی اور ہم احساسی کا ایک امتزاج تخلیق کرتا ہے جہاں ایک کا دکھ درد دوسرے بھی محسوس کرتے اور اسے بانٹتے ہیں۔ ہمدردی ایک دوسرے پہ انحصار کے جذبے کا اظہار ہوتی ہے۔ Guide Posts کی مصنفہ جوآن سی جونز ایک واقعہ بیان کرتی ہے جس میں اسکے یونیورسٹی کے پروفیسر نے اسے اپنے ضمیمہ کی رہنمائی میں سیکھنا اور جینا سکھایا۔

”نرسنگ سکول میں دوسرے ماہ کے دوران ہمارے پروفیسر نے ہمیں ایک پاپ کونز دیا۔ میں ایک با اصول طالبہ تھی۔ آخری سوال پڑھ لینے تک میں نے سر نہ اٹھایا۔ آخری سوال تھا.....“

اس خاتون کے نام کا پہلا حصہ کیا ہے جو سکول کی صفائی کرتی ہے؟
یقیناً یہ ایک قسم کا مذاق تھا۔ میں نے صفائی کرنے والی خاتون کو بار بار دیکھا تھا۔ وہ ایک لمبے قد کی 'سیاہ بالوں والی پچاس سال کے لگ بھگ عمر رکھنے والی خاتون تھی۔ لیکن میں اس کا نام کیسے جان سکتی تھی۔ میں نے آخری سوال کے جواب کا خانہ خالی چھوڑ کر پرچہ واپس کر دیا۔

کلاس ختم ہونے سے پہلے ایک لڑکی نے پوچھا کہ کیا آخری سوال ہمارے کونز گریڈ میں شمار کیا جائے گا؟

”یقیناً.....“ پروفیسر نے جواب دیا۔ اپنی پیشہ ورانہ زندگی میں تم بہت سے لوگوں سے ملو گے۔ کبھی اہم ہوں گے۔ وہ آپ کی توجہ التفات کے حقدار ہوں گے چاہے آپ ان کے لیے ذرا سا مسکرا دیں یا ہیلو کہہ دیں۔

میں اس سبق کو کبھی فراموش نہ کر سکی۔ اور پھر سب سے پہلے میں نے اس خاتون کا نام اس سے پوچھا 'اس کا نام ڈور تھی تھا'۔

جب لوگ اپنے ضمیمہ کے مطابق زندگی گزارنے کی کوشش کرتے ہیں تو یہ ان کے لیے ایک جہتی اور ذہنی سکون پیدا کرتا ہے۔ جرمن نژاد مصنف اور مقرر ولیم جے ایچ بویٹلگر نے بیسویں صدی کے اوائل میں کہا تھا ”آپ اپنی عزت نفس بحال رکھ سکتے ہیں بہتر یہ

ہے کہ لوگوں کو یہ بتا کر ناراض کر لیا جائے کہ جو کچھ آپ کو معلوم ہے وہ درست ہے نہ کہ لوگوں کو وقتی طور پر خوش کرنے کے لیے کہہ دیا جائے کہ جو کچھ آپ کو معلوم ہے وہ غلط ہے۔ یہ عزت نفس اور دیانتداری جواب میں ان لوگوں میں بھی پیدا ہو جائے گی جو دوسرے لوگوں کے ساتھ رحمدل اور جرأت مند ہوتے ہیں۔ رحمدل ان معنوں میں کہ وہ دوسرے لوگوں کے لیے اور ان کے نکتہ نظر، محسوسات، تجربات اور اعتقادات کے لیے زبردست احترام اور عزت کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ جرأت مند ان معنوں میں کہ وہ اپنے یقین و اعتقاد کا اظہار ذاتی خطرے کی پرواہ کیے بغیر کرتے ہیں۔ مختلف آراء کے باہمی تبادلہ سے وہ تیسرا متبادل نکتہ نظر پیدا ہو سکتا ہے جو کسی بھی شخص کی طرف سے پیش کیے جانے والے موقف سے بہتر ہو۔ یہی حقیقی اتحاد عمل ہے۔ جس میں کل کچھ اجزا کے بہتر ہونے سے زیادہ بہتر ہوتا ہے۔

جو لوگ اپنے ضمیر کے مطابق زندگی بسر نہیں کرتے وہ اس داخلی یک جہتی اور ذہنی سکون سے آشنا نہیں ہوتے۔ ان کی انا تعلقات کو کنٹرول کرنے کی کوشش کرتی ہے۔ اگرچہ وہ بعض اوقات رحمدلی اور ہم احساسی کا مصنوعی مظاہرہ بھی کرتے ہیں اور جوڑ توڑ کے خوبصورت طریقے بھی استعمال کرتے ہیں اور کبھی کبھار تو نرم دلی کا مظاہرہ بہت دور تک کرتے ہیں لیکن آمرانہ رویہ کا اظہار کیے بغیر نہیں رہ سکتے۔

دیانتداری کی ذاتی کامیابی وہ بنیاد ہوتی ہے جس پر لوگوں کی مشترکہ بصیرت، نظم و ضبط اور جذبہ قائم کرنے کی کامیابیاں تعمیر ہوتی ہیں۔ لیڈر شپ طاقتور خود مختار اور انسانیت زدہ حکمرانوں اور اطاعت گزار دست نگر پیروکاروں کے درمیان نا پختہ کھیل کی بجائے ایک دوسرے پہ انحصار کرنے والا کار خیر بن جاتی ہے۔

فلم: سٹون

یوگنڈا میں ایک آدمی ہے جو خوبصورتی کے ساتھ اس قوت کی تمثیل پیش کرتا ہے جو ضمیر کو اجازت دیتی ہے کہ دانشمندی کے ساتھ ہماری بصیرت، نظم و ضبط اور جذبہ کی رہنمائی کرے۔ اس کا نام سٹون ہے اور فٹ بال کا زبردست کھلاڑی رہ چکا ہے۔ یوگنڈا میں ہر بچے کا خواب یہ ہوتا ہے کہ فٹ بال کا اتنا اچھا کھلاڑی بن جائے کہ یورپ کے

کلب اپنا کھلاڑی بنانے کے لیے اس کے ساتھ معاہدہ کر لیں۔ سٹون پہ یورپی دولت کی بارش ہو رہی تھی کہ ایک میچ کے دوران کسی نے جان بوجھ کر اس کو ایسی چوٹ لگائی کہ اس کا گھٹنا اتر گیا۔ سٹون کا کیریئر ختم ہو گیا۔

سٹون انتقام پسندی اور کینہ پروری پر اتر سکتا تھا۔ وہ خود ترجمی کی غلامت میں بھی لوٹ سکتا تھا یا پھر بقیہ زندگی اپنی شہرت کے سہارے گزار سکتا تھا لیکن اس نے اس طرح کا کوئی قدم نہ اٹھایا۔ اس کے برعکس اس نے اپنا رد عمل منتخب کیا۔ اس نے اپنا تخیل (بصیرت) اور اپنا ضمیر استعمال کرتے ہوئے یوگنڈا کے نوجوان اور ٹین ایجرز کی رہنمائی کرنے کا فیصلہ کیا جو اس طرح کی رہنمائی کے بغیر کسی قابل قدر مہارت رول ماڈلز اور امید سے محروم زندگی کے جنگل میں گم ہو جاتے ہیں۔

میں چاہتا ہوں کہ آپ بھی سٹون کو برسر عمل دیکھیں۔ میں چاہتا ہوں کہ آپ اس کے جذبہ کو محسوس کریں۔ اس کے دل اور دماغ (بصیرت) کو اپنے فہم میں لائیں۔ آپ اس کو ایک مختصر مگر طاقتور اور ایوارڈ یافتہ فلم میں دیکھ سکتے ہیں۔ جو DVD میں دستیاب ہے۔ مجھے یقین ہے کہ آپ اس فلم سے بہت لطف اندوز ہوں گے۔

یہ فلم دیکھتے ہوئے غور کیجیے گا کہ کس طرح سٹون نے اپنے ہاں کے ثقافتی رویے (انتقام پسندی) کے جذبے کو اپنی فطری صلاحیتوں سے استفادہ کرنے کے لیے استعمال کیا۔ اس بات پہ توجہ دیجیے گا کہ اس نے قربانی اور نظم و ضبط کے لیے کیا قیمت ادا کی۔ اور پھر یہ بھی دیکھئے گا کہ اس نے کس طرح اپنے ناقابل تغیر جذبہ کو کام میں لاتے ہوئے یوگنڈا کے نوجوانوں تک رسائی حاصل کی اور انہیں بھی راغب کیا کہ وہ بھی اپنے ضمیر کے مطابق زندگی گزارنا سیکھیں۔ سب سے پہلے وہ فٹ بال کا ایک اچھا کھلاڑی بننے کا وژن پیدا کریں۔ پھر معاشی طور پر خود کفیل بنیں اور پھر ذمہ دار بالغ فرد بن کر اچھے والدین اور خدمت گزار شہری بنیں۔ آپ دیکھیں گے کہ سٹون کی تربیت میں آنے والے نوجوان بتدریج زیادہ سے زیادہ خود مختار ہو جاتے ہیں۔ انہیں سٹون کی ضرورت نہیں رہتی کیونکہ اب وہ خود مہارتی تربیت اور خدمت گزاری کے اصولوں (ضمیر) کے مطابق زندگی گزارنا سیکھ جاتے ہیں۔ اور آخر میں ایک چیز کا مشاہدہ آپ کو متاثر کرے گا کہ سٹون نے ان نوجوانوں کو اپنی قدر و قیمت اور صلاحیتوں سے اس طرح واضح طور پر آگاہ کیا کہ

وہ انہیں خود میں دیکھنے کے لیے پر جوش ہو گئے۔

آپ کے لیے یہ بات بھی دلچسپی سے خالی نہیں ہوگی کہ میرے ایک پرانے ساتھی نے یہ فلم بننے کے کئی سال بعد یوگنڈا میں سٹون سے ملاقات کی۔ سٹون کے بارے میں اس کا کہنا ہے کہ میں اس کے جسم، ذہن، دل اور روح میں پائے جانے والے توازن سے بہت متاثر ہوا۔ وہ جسمانی طور پر بھرپور فعال ہے۔ ان تھک انداز میں وہ لڑکوں کو فٹ بال کا کھیل سکھاتا ہے۔ روزانہ چھ مختلف ٹیموں کو..... اس کا ذہن پوری طرح مستعد ہے۔ وہ نوجوانوں کی رہنمائی کرنے کے اپنے مشن کو کامیاب بنانے کے لیے نئے طریقے سوچتا رہتا ہے۔ وہ خود عیسائی ہے لیکن مسلمانوں کے علاقے میں رہتا ہے۔ اس کا مالک مکان بھی مسلمان ہے۔ اس کے روزمرہ کے معمولات علاقے میں امن و آہنگی پیدا کرنے کا ذریعہ بنتے ہیں۔ سماجی سطح پر اس کا رویہ نہایت عمدہ ہے۔ وہ ملنے والے ہر بچے والدین اور عام ملاقاتیوں پہ خصوصی توجہ دیتا ہے۔ اس کے کردار اور دیانتداری نے مجھے جتنا متاثر کیا وہ فلم میں دکھائے جانے والے تاثر سے کئی گنا زیادہ تھا۔

اختصار یہ..... اپنی آواز تلاش کیجیے

حتمی چیلنج

ہم اس کتاب کے پہلے حصہ کے اختتام پر ہیں۔ اس حصہ کا عنوان اپنی آواز تلاش کیجیے ہے۔ آئیے ایک نظر پیچھے ڈالتے ہوئے ہم اپنے بنیادی مقاصد سے دوبارہ تعلق قائم کریں۔

ہم جانتے ہیں کہ عظیم تر صلاحیت رکھتے اور عظمت اور خدمت کی زندگی واقعتاً گزارنے میں ایک تکلیف دہ خلا پایا جاتا ہے۔ اپنے مقام کار میں پائے جانے والے بڑے بڑے مسائل اور چیلنجوں سے آگاہی اور ان مسائل کو حل کرنے کے لیے داخلی قوت اور اخلاقی حاکمیت پیدا کرنے میں بھی یہی تکلیف دہ خلا پایا جاتا ہے۔

میں آپ کو ایک بار پھر زندگی کے بارے میں سوچنے کے لیے یہی سادہ طریقہ تجویز کروں گا۔ ایک مکمل فرد (جسم، دل، دماغ اور روح) چار بنیادی ضرورتوں (زندہ رہنا، سیکھنا، محبت کرنا اور ورثہ چھوڑنا) کے ساتھ چار ذہانتوں یا صلاحیتوں (جسمانی، ذہنی،

جذباتی اور روحانی) کو فروغ دیتا ہے۔ ان کا اظہار چار صورتوں (نظم و ضبط، بصیرت، جذبے اور ضمیر) کے ذریعے کرتا ہے۔ یہ سب آواز کی چاروں جہتوں (ضرورت، جوہر، جذبے اور ضمیر) کی نمائندگی کرتی ہیں۔

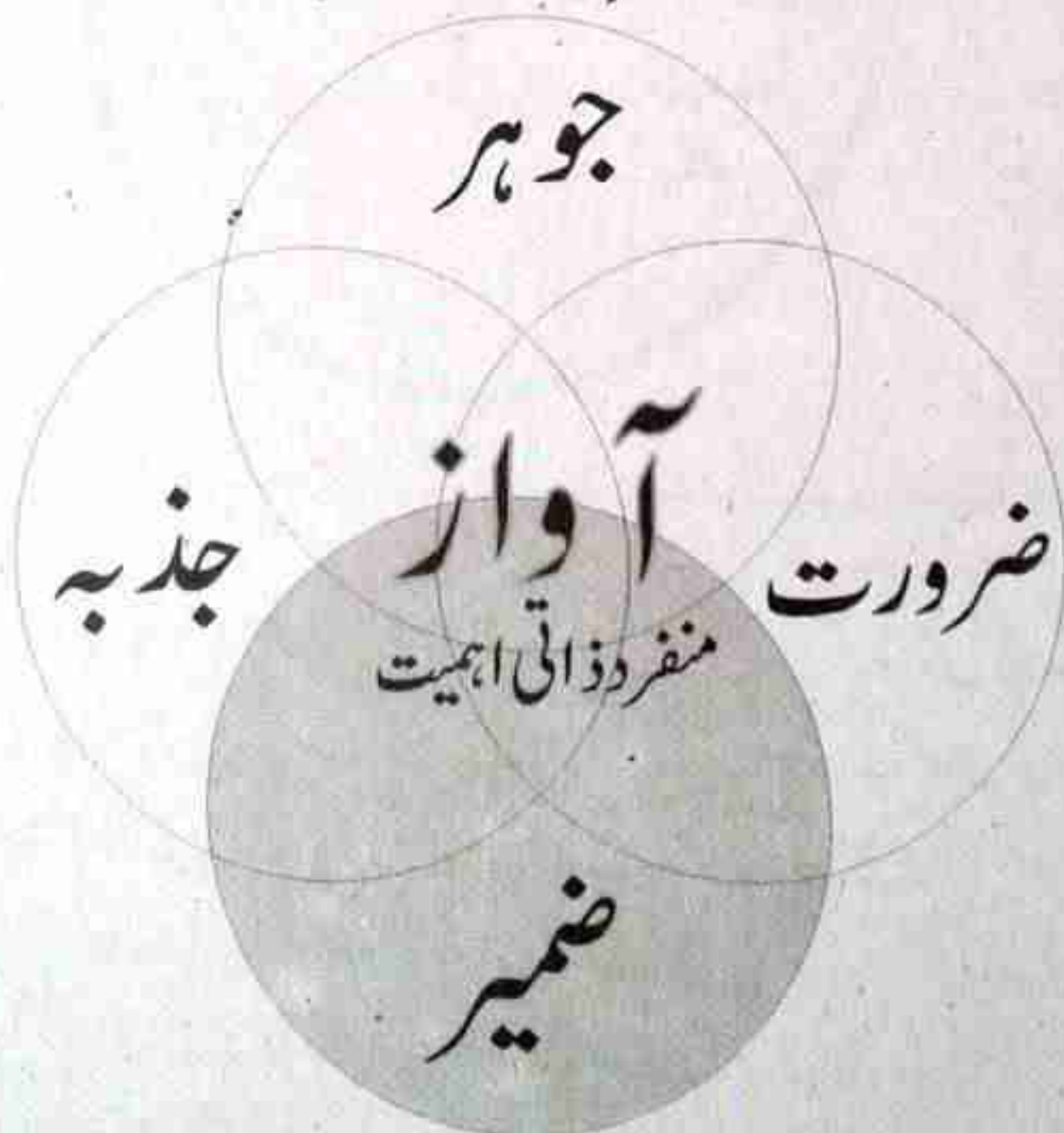
گوشوارہ نمبر 1

مکمل فرد	4 ضروریات	4 ذہانتیں	4 لوازمات	آواز
جسم	زندہ رہنا	جسمانی ذہانت (PQ)	نظم و ضبط	ضروریات پوری کرنا
ذہن	سیکھنا	ذہنی ذہانت (IQ)	بصیرت	جوہر (منظم توجہ)
دل	محبت کرنا	جذباتی ذہانت (EQ)	جذبہ	جذبہ
روح	ورثہ چھوڑنا	روحانی ذہانت (SQ)	ضمیر	ضمیر (وہ کرنا جو جائز ہے)

جب ہم ان ذہانتوں اور ان کے اعلیٰ تر اظہار کا احترام کرتے، انہیں فروغ دیتے، ہم آہنگ کرتے اور توازن میں لاتے ہیں تو ان کے درمیان اتحاد عمل ہمارے اندر ایک الاؤ روشن کر دیتا ہے اور ہم اپنی آواز پا لیتے ہیں۔ آپ کی دلچسپی کے لیے بتاتا چلوں کہ میں نے ”اندر کی آگ“ کی اصطلاح اور تصور سب سے پہلے First Things First میں متعارف کرایا تھا۔ کچھ برسوں کے بعد سالٹ لیک آرگنائزنگ کمیٹی 2002 ونٹر اولمپکس نے مجھ سے رابطہ کیا اور 2002 گیمز کے لیے Light the fire within کا مرکزی خیال استعمال کرنے کی اجازت مانگی..... میں نے کسی ہچکچاہٹ کے بغیر جواب دیا۔ یقیناً یہ میرے لیے اعزاز کی بات ہوگی۔ مجھے بعد ازاں یہ دیکھ کر بے پناہ خوشی ہوئی کہ انہوں نے اس مرکزی تصور کو انسانی جذبے کی پر شکوہ قوت کے روپ میں پیش کیا۔ گیمز 2002 منعقد ہو جانے کے کئی ہفتوں بعد ونٹر اولمپک کے صدر میٹ رومنی نے مجھے بتایا کہ اولمپک گیمز کی تاریخ میں پہلی مرتبہ ایسا ہوا ہے کہ منتظمین کامیابی کے ساتھ اس

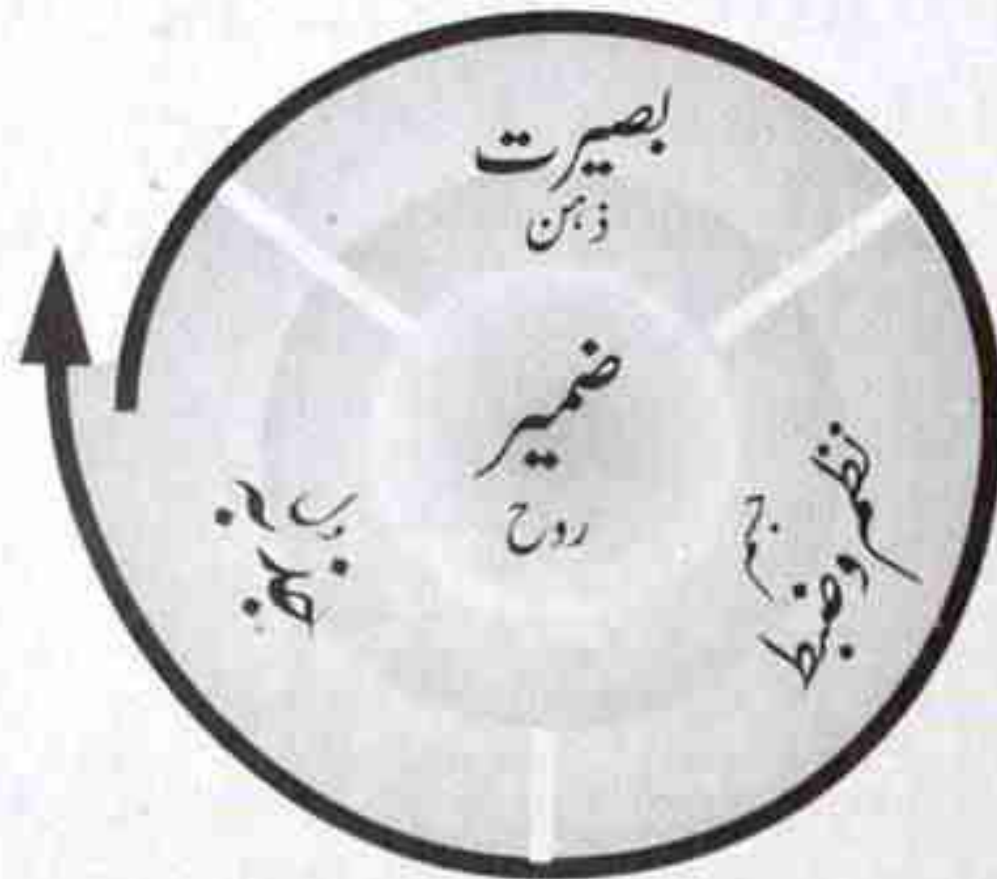
قابل ہوئے کہ انہوں نے ایک دیرپا اور شناخت بننے والے تصور کو ٹھوس شکل دی جو 'تھلیٹس' معاونین اور دنیا بھر کے ناظرین کے دلوں اور ذہنوں میں نقش ہو گیا۔

پہلے باب میں تجویز کیا گیا تھا کہ آواز (دیکھئے خاکہ نمبر 5.4) جو ہر آپ کی خداداد صلاحیت اور قوت جذبہ (وہ چیزیں جو آپ کو فطری طور پر توانا پر جوش راغب اور متحرک کرتی ہیں) ضرورت (اس میں یہ بھی شامل ہے کہ آپ کو کچھ دینے کے عوض دنیا کی کیا ضرورت ہے) اور ضمیر (یہ دھیمی اور مختصر سی آواز آپ کے اندر سے اٹھتی اور آپ کو اچھائی یا برائی کی نشاندہی کرتی ہے۔ یہی آواز آپ کو واقعتاً عمل پہ اکساتی ہے)۔ میں نے یہ بھی کہا تھا کہ جب آپ کام میں مصروف ہو جاتے ہیں چاہے یہ کام پیشہ ورانہ ہو، کمیونٹی کا ہو یا خاندان کی بہبود کے لیے تو یہ آپ کے جوہر کو بیدار کر کے آپ کے جذبہ کو براہیختہ کر دیتا ہے۔ یہ جذبہ اس عظیم ضرورت سے ابھرتا ہے جسے ضمیر پوری کرنے کی ہدایت کرتا ہے۔ اسی میں آپ کی آواز امر الہی اور آپ کی روح کا ضابطہ موجود ہوتا ہے۔



غالباً آپ نے آواز کی ان چار جہتوں (خاکہ نمبر 5.4) اور ذاتی لیڈرشپ کی چار خوبیوں (بلکہ لوازمات) بصیرت، نظم و ضبط، جذبہ اور ضمیر (خاکہ نمبر 5.5) کے درمیان مشابہت محسوس کی ہوگی۔ ان میں سے دو جذبہ اور ضمیر ایک جیسی ہیں۔ بقیہ دو جوہر اور ضرورت..... نظم و ضبط اور بصیرت کے متوازی ہیں۔ اگر آپ ضمیر کے دائرہ کی طرف بڑھیں (اس کا مرکز واضح کرنے کے لیے اسے گہرا کر دیا گیا ہے خاکہ نمبر 5.4) اور مرکز کی طرف جائیں تو آپ کو ایک ہی ماڈل ملے گا۔

ایک بھرپور زندگی گزارنا



خاکہ نمبر 5.5

آواز کی ان چاروں جہتوں کی خوبصورت مثال محمد یونس کی کہانی میں ملتی ہے۔ اس نے کس طرح اپنی آواز پائی۔ سب سے پہلے اس نے ایک ضرورت محسوس کی۔ ضمیر کی آواز نے اسے پر جوش کیا کہ وہ کوئی قدم اٹھائے۔ چونکہ اس کا جوہر ضرورت سے مطابقت رکھتا تھا اس نے اپنے جوہر کو منظم کیا کہ وہ کوئی حل مہیا کرے۔ حل میں ملوث کام نے نہ صرف اس کے جوہر کو بیدار کیا بلکہ اس کے جذبہ کو بھی توانائی دی۔ ضرورت میں سے بصیرت ابھرتی ہے۔ بصیرت افراد اور اداروں کی صلاحیتوں کو فروغ دیتی ہے تاکہ دنیا میں اسی طرح کی ضروریات کو پورا کیا جاسکے اور اس طرح انہیں اپنی آواز تلاش کرنے

کے لیے متحرک کرتی ہے۔

اپنی آواز تلاش کیجیے یہ مشتمل اس حصہ کے اختتام پر میں آپ کے سامنے ایک وعدہ اور ایک چیلنج رکھ رہا ہوں۔ میرا وعدہ ہے کہ: اگر آپ ان چاروں صلاحیتوں جو ہر (نظم و ضبط)، ضرورت (بصیرت) جذبہ اور ضمیر کا اپنی زندگی کے کسی رول کے لیے اپنائیں گے تو آپ کو اس رول میں اپنی آواز مل جائے گی۔ اور میرا سادہ سا چیلنج یہ ہے کہ: اپنی زندگی کے اہم ترین رولز (کرداروں) میں سے دو یا تین کو منتخب کریں اور ہر رول میں خود سے مندرجہ ذیل چار سوالات پوچھیں۔

(1) میں کیا ضرورت محسوس کرتا ہوں (اپنے خاندان کے لیے، اپنی کمیونٹی کے لیے اور اس ادارے کے لیے جس میں کام کرتا ہوں)؟
(2) کیا میں ایک حقیقی جوہر رکھتا ہوں۔ جس کو اگر میں منظم کروں اور زیر عمل لاؤں تو ضرورت پوری کر سکتا ہوں؟

(3) کیا وہ مواقع میرے جذبہ سے پیدا ہو سکتے ہیں جو ضرورت پوری کر سکیں؟
(4) کیا میرا ضمیر مجھے اجازت اور تحریک دیتا ہے کہ میں قدم اٹھاؤں اور مصروف عمل ہو جاؤں؟

اگر آپ ان چاروں سوالوں کے جوابات اثبات میں دے سکتے ہیں اور عملدرآمد کے لیے منصوبہ بندی کرنے اور پھر برسر عمل ہونے کی عادت اپنا سکتے ہیں تو میں آپ کو ضمانت دیتا ہوں کہ آپ کو اپنی زندگی میں اپنی حقیقی آواز کا سراغ ملنا شروع ہو جائے گا۔ ایک ایسی زندگی جو بامعنی، تسکین بخش اور عظیم تر ہوگی۔
آئیے اب کتاب کے اگلے حصہ..... دوسروں کو اپنی آواز تلاش کرنے پہ آمادہ کریں..... کی طرف جانے سے پہلے کچھ سوال و جواب ہو جائیں جو ہمیں اپنے موضوع کی مزید تفہیم دے سکتے ہیں۔

سوال و جواب

○ کیا یہ سوچ ذاتی لیڈر شپ، میرا ایک عمر بھر کا چیلنج حل کرنے میں مدد دے سکتی ہے؟ کیا میں اس کی مدد سے اپنا وزن کم کر کے جسم کو متوازن بنا سکتا ہوں؟

☆..... اگر آپ زیادہ تر لوگوں جیسا لائحہ عمل اپناتے ہیں۔ اپنے آپ کو سڈول بنانے کا عہد کرتے ہیں اور کسی حد تک اپنا وزن کم کرنے میں کامیاب بھی ہو جاتے ہیں لیکن پھر صورت حال پہلے والی ہو جاتی ہے تو اس کا مطلب ہے کہ آپ کسی بڑے اور قیمتی مقصد کے لیے ایسا نہیں کرتے۔ اکثر اوقات خود کو دبا کر کرنے کا مقصد جسمانی چربی کم کر کے پٹھوں کو مضبوط بنانا ہوتا ہے۔ ایسا کرنے سے دراصل آپ اپنا وزن بڑھا لیتے ہیں کیونکہ چٹھے چربی سے دو گنا وزن رکھتے ہیں۔ بلاشبہ ہمارا مقصد جسم کو متوازن بنانا اور جسمانی طور پر صحت مند، مضبوط اور چست بنانا ہوتا ہے۔ اصل بصیرت یہی ہے۔ اس میں نظم و ضبط کیا ہوگا؟ عام طور پر اس میں ورزش، درست خوراک، آرام اور دباؤ سے نجات شامل ہوتے ہیں۔ جذبہ محسوسات کی گہرائی کی نمائندگی کرتا ہے۔ اس میں جذباتی وابستگی اور عزم بھی شامل ہیں۔ ضمیر ہمیں ”کیوں“ فراہم کرتا ہے۔ وجہ صحت مند رہنے کا قیمتی کاڑتا کہ ہم طویل زندگی گزار سکیں اپنے خاندان (بیوی، بچوں اور ان کے بچوں) کو ضروری مدد اور اعانت مہیا کر سکیں۔ اور اپنی ذات تک اس کا مقصد صحت مند اور بحال رہنا ہے۔ لیکن اگر آپ کا مقصد صرف بہتر اور متناسب نظر آنا ہے۔ خوبصورت بننا ہے یا آپ نے نئے سال کے موقع پر خود سے وعدہ کیا تھا کہ چند پاؤنڈ وزن کم کروں گا تو اس طرح کی ترغیبات بہت جلد اپنی قوت کھودیتی اور خود بھی برقرار نہیں رہتیں کیونکہ آپ کا کاڑاس طرح کی بھرپور وابستگی کے قابل نہیں ہوتا۔ ناموزوں غذائی انتخاب کرنے سے پہلے خود کو داخلی طور پر یہ کہنے کی تربیت دیں، میری رغبت جذباتی ہے مزاحمت میری وزن کم کرنے کی ضرورت کو پورا کرے گی اور میرے کردار کو تقویت دے گی۔ اور اصل بات یہ ہے کہ خود کو دبا پتلا محسوس کرنے سے بڑھ کر کوئی اور ذائقہ لذت بخش نہیں۔

وزن کم کرنے کا ہدف مقرر کرنا اور پھر چند گھنٹوں یا چند دنوں کے اندر ہی اسے ترک کر دینے کا چکر لوگوں کی حوصلہ شکنی کرتا ہے۔ بہت سے لوگ کہتے ہیں ”میں بالکل منظم نہیں رہتا“۔ میرا تجربہ یہ ہے کہ سب سے بڑا مسئلہ نظم و ضبط نہیں ہے۔ اصل بات یہ ہے کہ ہم بصیرت پیدا نہیں کرتے۔ اور پھر ہم خود اپنی گہری اقدار اور ترغیبات (ضمیر) سے مربوط نہیں ہوتے۔ یہی چیزیں ہمارے لیے سب سے زیادہ اہم ہیں۔ آئیے میں آپ کو اپنے ایک دوست کا واقعہ سناؤں۔ اس کی زبانی سنئے۔

”میں اپنے پیشہ ورانہ فرائض تندہی سے سرانجام دیتا رہا۔ اور پھر میں 45 برس کا ہو گیا۔ میں اپنے شعبہ میں پوری طرح کامیاب تھا۔ لیکن انہی دنوں میرا وزن 60 پاؤنڈز ضرورت سے زیادہ تھا۔ دباؤ کے وقت میں خوب کھاتا پیتا تھا۔ کام کے بوجھ کے سبب میرے پاس باقاعدگی سے ورزش کرنے کا کوئی وقت نہیں تھا۔ اپنی پانچویں سالگرہ پر میرے بیٹے لوگان نے مجھے ایک کتاب صحت مند رہنے کے بارے میں دی۔ کتاب کے اندر اس کی ماں نے درج ذیل جملے لکھنے میں اس کی مدد کی تھی۔

ڈیڈی..... اس سال سالگرہ پر آپ مجھے اپنی صحت مندی کا تحفہ دیں۔ وعدہ کریں کہ میرے لیے طویل زندگی جینے کا عزم اور اہتمام کریں گے۔

میں یہ جملے پڑھ کر ساکت و جامد ہو گیا۔ اور پھر جیسے مجھے ہوش آ گیا کہ میں کہاں کھڑا ہوں۔ زندگی کے کس مرحلے میں ہوں۔ میرے بیٹے کا استدلال زندگی کے لیے میرے تناظر کو تبدیل کر گیا۔ خواہ مخواہ کھاتے پیتے رہنا اور ورزش نہ کرنا اب میری مرضی پر منحصر نہیں تھا۔ کھانے پینے میں احتیاط اور باقاعدہ ورزش میرے انتہائی ضروری معمولات بن گئے۔ میں نے محسوس کیا کہ میں اپنے بچوں کے لیے ایک غیر صحت مندانہ معمول تخلیق کر رہا ہوں۔ میں ان کے سامنے ایک ایسا ماڈل بن گیا تھا جس کے لیے جسم کوئی اہمیت نہیں رکھتا۔ خود پر کنٹرول کرنا غیر اہم ہے۔ اس زندگی میں صرف ایک ہی چیز قابل قدر اور سخت محنت کے قابل ہے کہ دولت اور شہرت کمائی جائے۔ میں نے محسوس کیا کہ بچوں کی سرپرستی محض ان کی غذائی ضروریات پورا کرنا نہیں بلکہ ان کی جسمانی، مالی اور جذباتی ضروریات پورا کرنا بھی ہے۔ ان کی سرپرستی کرتے ہوئے ان کے سامنے ایسے رول ماڈل کی حیثیت سے رہنا بھی ضروری ہے جو صحت و تندرستی کے لیے ایسے معمولات کی روایت رکھے جو ان کو تندرست و توانا رکھنے میں مدد کرے۔ لیکن میں ایسا نہیں کر رہا تھا۔

میں نے خود سے عہد کیا کہ میں اپنے بچوں کے لیے صحت مند رہوں گا۔ میں اپنے معمولات محض وزن کم کرنے کے لیے نہیں بلکہ صحت مند رہنے کے لیے بدلوں گا۔ یہی میرا نصب العین ہوگا۔ میرا عہد واقعی ایسا ہونا چاہیے تھا جو میرے لیے قیمتی ہو۔ اس سے

پہلے میں غذا اور ورزش کے بہت سے پروگرام آزما چکا تھا۔ عام طور پر میں ٹھیک رہتا لیکن جب بھی ذہنی دباؤ کا کوئی دور آتا میری کھانے پینے لیکن ورزش نہ کرنے کی عادت عود کر آتی۔ دراصل وزن کم رکھنے کی میری داخلی تحریک کمزور یا کم اہم ہوتی تھی۔ اب میں نے اپنی سوچ میں تبدیلی پیدا کی تاکہ میں صحت مند فیصلوں کا انتخاب کر سکوں میں نے اپنے لئے ایک ہدف مقرر کیا کہ میں صحت مند رہنا چاہتا ہوں۔ میں اپنی قوت حیات برقرار رکھنا چاہتا ہوں۔ اتنی توانائی حاصل کرنا چاہتا ہوں کہ کام کے بعد اپنے بچوں کے ساتھ کھیل سکوں۔ یہاں تک کہ کمپنی سافٹ بال ٹورنامنٹ میں شریک ہوا کروں۔ یہ ہدف پانے کے لیے میں نے ایک غذا اور ورزش کا پروگرام شروع کیا۔ لیکن اس دفعہ میرا مطلق نظر محض غذا اور ورزش کا پروگرام نہیں تھا بلکہ اس کے ذریعے اپنے ہدف کو پانا تھا۔ اپنے بچوں کے لیے صحت مند رہنا تھا۔ میں نے اپنے منصوبہ میں ایسے فرد کو شامل کرنے کا فیصلہ کیا جو خود بھی صحت مند رہنا چاہتا ہو۔ اب ہم نے مل کر ورزش کے پروگرام پر عملدرآمد شروع کیا۔ میں نے اس بات کو یقینی بنایا کہ اپنے اہداف پانے کے لیے وقت نکال سکوں۔ میں نے بہت جلد سیکھ لیا کہ کب کام کرنا چھوڑ کر اپنے جسم پر توجہ دینے کا عمل شروع کرنا ہے۔

اس بات کو دو سال ہو رہے ہیں۔ میں نے اپنا انداز فکر تبدیل کر لیا ہوا ہے اب مجھے علی الصبح بستر چھوڑنے میں کوئی دشواری نہیں ہوتی۔ ورزش میری فطرت ثانیہ بن چکی ہے۔ اب میں پہلے کی طرح ورزش سے گریزاں نہیں رہتا۔ یقیناً اب بھی کچھ دن ایسے آتے ہیں کہ میں زیادہ کچھ نہیں کر سکتا۔ میں سوچتا ہوں کہ میں تھکا ہوا ہوں۔ میں سوچتا ہوں کہ میری ران کا پٹھا چڑھا ہوا ہے۔ مجھے سرد درد ہے۔ بہت گرمی ہے لیکن کسی بات کو اپنی کمزوری نہیں بننے دیتا۔ کسی دن میں سوچتا ہوں کہ آج دوڑ نہ لگاؤں لیکن اب میرے لیے ٹریک پہ جانا کوئی مسئلہ نہیں ہوتا۔ کوئی بات مجھے روک نہیں سکتی۔ کیونکہ اب میرا ہدف بڑا ہے۔ میرا مقصد اعلیٰ تر ہے۔ یہ ایک ایسے فرد کے ساتھ میرے عہد کی بات ہے جو مجھے اپنی ذات سے بھی زیادہ عزیز ہے۔ اب میں غذا، ورزش اور خود کو پرسکون رکھنے کے پروگرام سے غفلت نہیں برت سکتا۔

○..... ملازمت حاصل کرنا اور اس انداز فکر کو اپنانا کہاں تک ہم آہنگی پیدا کرتا

ہے؟

☆..... اپنے جسم کو درست ترین وضع قطع میں رکھنا بنیادی طور پر خود انحصاری یا ایک ذاتی معاملہ ہے۔ لیکن ملازمت حاصل کرنا واضح طور پر ایسا کام ہے جس میں دوسروں پہ انحصار کرنا پڑتا ہے۔ اس کے ساتھ ساتھ دوسرے لوگوں پر اپنی اثر انگیزی بڑھانے کی ضرورت ہوتی ہے۔

آئیے اب غور کرتے ہیں کہ آپ کس طرح اپنی مطلوبہ ملازمت اپنے ذاتی اثر کے چاروں لوازمات کو دیکھتے ہوئے حاصل کر سکتے ہیں۔ یہ چاروں لوازمات یا خوبیاں بصیرت، نظم و ضبط، جذبہ اور ضمیر ہیں۔ کلید یہی چاروں ہیں۔ ان میں سے کسی ایک کو نظر انداز کر کے آپ دیکھیں گے کہ اپنی مطلوبہ ملازمت حاصل کرنا کتنا مشکل ہے۔ اور اگر آپ کسی طرح اسے حاصل کر لیتے ہیں تو آپ نہ تو اس عہد کو برقرار رکھ سکیں گے جو اس کے لیے خود سے کر چکے ہیں اور نہ ہی وہ کچھ دے سکیں گے جو یہ آپ سے چاہتی ہے۔ فرض کیجیے جاب مارکیٹ بہت ٹھنڈی ہے۔ زیادہ تر آجر ملازمین کو جانے دے رہے ہیں۔ نئی ملازمتیں نہیں دے رہے۔ یہ صورت حال بالخصوص اس صنعت اور شہر میں ہے جہاں آپ ملازمت کرنا اور رہنا چاہتے ہیں۔ آپ کس طرح وہ ملازمت حاصل کریں گے جو آپ کو مطلوب ہے؟

سب سے پہلے..... یہاں تک کہ بصیرت حاصل کرنے کے لیے آپ کو یہ جاننے کی ضرورت ہے کہ یہ ملازمت کیسی ہے۔ نظم و ضبط استعمال میں لا کر دیکھئے کہ اصل میں یہ ملازمت کیا ہے۔ اس ادارے کو سمجھئے جس میں آپ ملازمت کے خواہاں ہیں۔ ملازمت کی خصوصی ضروریات اور تقاضے کیا ہیں؟ مارکیٹ کو سمجھیں تاکہ آپ کو ان قوتوں کا اندازہ ہو جائے جو مارکیٹ میں زیر عمل ہیں۔ ان میں مختلف کمپنیوں کے درمیان مقابلہ گاہوں کی خواہشات اور ضروریات اور انڈسٹری میں پائے جانے والے رجحانات اور خصوصیات۔ بہ الفاظ دیگر ان چیلنجوں اور مسائل کو سمجھنے کی زحمت کریں جو اس ادارے کو درپیش ہیں جس میں آپ ملازمت حاصل کرنے کے خواہش مند ہیں۔

اگلے قدم کے طور پر شناخت کریں کہ آپ کا جذبہ کہاں مطابقت رکھتا ہے کیا یہ ملازمت منفرد انداز میں آپ کے جوہر، خداداد صلاحیتوں، دلچسپیوں، اہلیتوں اور مہارتوں کی عکاسی کرتی ہے؟ اگر ایسا ہے تو اپنے ضمیر سے پوچھیے کہ کیا یہ ملازمت ایسی ہے جس کے

لیے وابستگی اختیار کی جاسکتی ہے؟ اگر آپ کو اثبات میں جواب ملے تو تصور کر کے دیکھیے کہ کیا آپ اس کے مطابق کام کر سکتے ہیں؟

اس طرح کا تمام تر ابتدائی کام کرنے کے بعد آپ جاب انٹرویو کے لیے جانے کو تیار ہو جاتے ہیں۔ آپ کا انٹرویو انٹرویو کرنے والے کے لیے ایک اور مسئلہ نہیں بلکہ ان مسائل کا ایک حل ہے جو فیصلہ سازوں کو درپیش ہیں۔

ان کے اہم ترین مسائل کے بارے میں ایسی بہتر تفہیم پیش کیجیے جو ان کے موجودہ ملازمین کی اکثریت نہ رکھتی ہو۔ ان کے موجودہ ملازمین کی اکثریت کے برعکس ان کی صورت حال سے نمٹنے کے لیے ایک بھرپور جذبے اور عزم کا مظاہرہ کیجیے۔ اگر ضروری ہو تو انہیں ایک آزمائشی عرصہ کی پیشکش کیجیے جس کے دوران آپ تنخواہ نہیں لیں گے یہاں تک کہ وہ مطمئن ہو جائیں کہ ان کے مسائل کا حل آپ ہیں کوئی اور نہیں جس کی تلاش انہیں رہی ہے۔ اور آپ ان کے موجودہ ملازمین سے بہتر ہیں۔ کیونکہ آپ میں لیڈر شپ پائی جاتی ہے۔ آپ بہتری لانے کے لیے پیش قدمی کرتے ہیں۔ آپ اس بات کا انتظار نہیں کرتے کہ ایسا کرنے کے لیے آپ کو کہا جائے۔ آپ محض ہدایات پر عمل کرنے والوں میں سے نہیں۔ آپ از خود اقدام کرتے ہیں لیکن احمقانہ قدم نہیں اٹھاتے۔ آپ پوری طرح باخبر رہتے ہیں۔ آپ بہت حساس ہیں۔ آپ ہم احساس اور احترام کرنے والے ہیں۔

آپ ملازمت حاصل کرنے کے اس طریقہ کار میں ایک اصولی راستے پر چلے ہیں۔ آپ نے مبالغہ آرائی سے کام نہیں لیا، کسی کو کوئی دھوکہ نہیں دیا، کوئی چال بازی نہیں کی، جھوٹ نہیں بولا، فریب نہیں کیا، نہ تو دو غلے پن کا مظاہرہ کیا ہے اور نہ دوسرے لوگوں کو بدنام کیا ہے۔ آپ نے جائز طور پر صرف یہ کیا ہے کہ ادارے کی ضروریات ان کے متعلقات ان کے مسائل پر توجہ دینے کے ساتھ ساتھ ادارے کے گاہکوں کی ضروریات، تشویش اور مسائل پر نظر رکھی۔ آپ نے ان کی زبان میں گفتگو کی۔

کوئی بھی فرد جو کسی فیصلہ ساز کے ساتھ اس طرح کے انداز فکر کا مظاہرہ کرے گا وہ فیصلہ ساز (انٹرویو کرنے والے) کی خصوصی توجہ حاصل کر لے گا۔ اور زیادہ تر واقعات میں وہ اس کو اپنے ساتھ بہالے جائے گا اور فیصلہ اپنے حق میں کر دالے گا۔

میں نے یہ مشورہ گزشتہ کئی برسوں کے دوران متعدد افراد کو دیا ہے۔ لیکن ان میں سے کچھ افراد نے ہی اس پر عمل کیا ہے۔ اور ایسا کرنے والا ہر شخص اپنی پسندیدہ ملازمت حاصل کرنے میں کامیاب رہا ہے۔ میں عام طور پر رچرڈ بولز کی کتاب What Colour is Your Parachute کا مطالعہ تجویز کیا کرتا ہوں تاکہ انہیں اس عمل کو بہتر طور پر سمجھنے میں مدد ملے۔

○..... زندگی میں توازن لانے کا معاملہ؟

☆..... بار بار کیے جانے والے سروے نشاندہی کرتے ہیں کہ زیادہ تر لوگوں کو درپیش بڑے چیلنجوں میں سے ایک زندگی کا توازن ہے۔ لوگوں میں کام اور دیگر دباؤ پیدا کرنے والی سرگرمیوں پہ اتنی زیادہ توجہ دینے کا رجحان بڑھ گیا ہے کہ تعلقات اور ایسی سرگرمیاں جنہیں وہ عزیز رکھتے ہیں ختم ہو کر رہ جاتی ہیں۔ وہ ہر وقت عجلت کے شکار ہوئے رہتے ہیں۔

مجھے اس کا حل ایک ایسے آدمی کی کہانی کی مثال بنا کر پیش کرنے کی اجازت دیجیے جو ہر وقت عجلت کے شیطانی چکر میں الجھ گیا تھا غور کیجیے گا کہ اس نے یہ سوچنے کے لیے وقت لیا کہ کون سی بات اس کے لیے زیادہ اہمیت رکھتی ہے۔ (ضمیمہ بصیرت اور جذبہ کے مطابق اہم ہے) پھر اس نے اس معیار کو استعمال کرتے ہوئے تخلیقی انداز میں فیصلہ کیا کہ وہ کس طرح اپنی زندگی کو منظم کرے جو اس کی ترجیحات (نظم و ضبط) سے ہم آہنگ ہو اور اپنا پسندیدہ توازن زندگی میں لاسکے۔ غور کیجیے گا کہ کس طرح یہ حل اس کی بیوی کے ساتھ مل کر اتحاد عمل کے ذریعے وجود میں آیا۔ یہ سچی کہانی اس کی اپنی زبانی سنئے۔

”اپنی ماں کے ساتھ میری ایک خصوصی قسم کی دوستی رہی ہے۔ ہم نے مل کر زندگی کے بہت سے نشیب و فراز دیکھے ہیں، جنہوں نے ہمارے درمیان ایک حیرت انگیز رشتہ تخلیق کر دیا ہے۔ زندگی میں ایک دفعہ حالانکہ میں اپنی ماں سے بہت محبت کرتا ہوں اور اس کے ساتھ وقت گزارنا میرے لیے بہت تسکین بخش ہوتا ہے۔ میں اپنے کام میں کچھ زیادہ ہی الجھ گیا۔ کمیونی اور اپنے گھر کے معاملات نے بھی مجھے اس قدر الجھا دیا کہ میں کئی ہفتوں تک خیر خیریت دریافت کرنے کے لیے بھی ماں کو ٹیلیفون نہ کر سکا۔ بالآخر میں نے

اپنے معاملات کو کسی طرح مرتب کر کے ماں کے پاس جانے کا فیصلہ کر لیا۔ میں ماں کے پاس پہنچا اور ابھی ہم بیٹھ کر ایک دوسرے کا احوال بھی نہ پوچھ پائے تھے کہ ایک ایمر جنسی کال نے مجھے واپس اٹھ آنے پر مجبور کر دیا۔ میری مصروفیت بڑھتی جا رہی تھی۔ ایک میٹنگ ختم ہوتی تو دوسری کا وقت ہو جاتا ایک کام ختم کرتا تو دوسرے کی ڈیڈ لائن سامنے آ جاتی۔ میرا رابطہ اس عظیم خاتون سے کٹ کر رہ گیا۔

میری ماں نے کبھی مجھ پہ دباؤ نہیں ڈالا کہ میں اسے ملنے کے لیے اکثر و بیشتر وقت نکالا کروں۔ لیکن میں اپنے طور پر ہر اساتھ تھا۔ میں اس صورت حال پہ قطعاً خوش نہ تھا۔ میں جانتا تھا کہ میری زندگی قابو سے باہر ہو جائے گی اگر میں نے اپنی ماں کے ساتھ مسلسل کچھ وقت نہ گزارا۔ چنانچہ میں نے اور میری بیوی نے اس مسئلہ کا حل تلاش کرنے کے لیے سوچ بچار شروع کر دی۔ اس نے تجویز کیا کہ ایسا ٹائم شیڈول مرتب کیا جائے کہ ہر ہفتے یا عشرہ کے بعد گھر اور ماں کو وقت دیا جاسکے۔ ہم نے کیلنڈر پہ نظر ڈالی تو یاد آیا کہ میری بیوی ہر بدھ کی شام کو مذہبی گیتوں کی مشق کرتی ہے۔ چنانچہ بدھ کی رات میں نے ماں کے ہاں بسر کرنے کے لیے مخصوص کر دی۔

اب میری ماں جانتی ہے کہ ہر ہفتے یا پندرہ دن کے بعد میں بدھ کو اس کے پاس آؤں گا۔ ہم بیٹھ کر باتیں کرتے ہیں۔ اگر اسے ورزش کرنا ہو تو ہم واک پہ چلے جاتے ہیں۔ ورنہ وہ میرے لیے اس رات کھانا تیار کرتی ہے۔ بعض اوقات میں اسے شاپنگ کے لیے مارکیٹ لے جاتا ہوں۔ کیونکہ مارکیٹ ذرا فاصلہ پر ہے اور وہ اتنی ڈرائیونگ نہیں کر سکتی۔ لیکن ہم کچھ بھی کر رہے ہوں باتیں کرتے رہتے ہیں۔ اپنے بارے میں خاندان کے بارے میں موجودہ حالات کے بارے میں اور ماضی کی خوشگوار یادیں تازہ کرتے رہتے ہیں۔

ہر وہ شام جو میں اپنی ماں کے ساتھ گزارتا ہوں، مصروف زندگی کے سلگتے ہوئے ریگستان میں ایک فرحت بخش نخلستان کی سی کیفیت مہیا کرتی ہے۔ میں اعتراف کرتا ہوں کہ یہ موقع مجھے اپنی بیوی کے ان بہترین مشوروں میں سے ایک کی بدولت ملا ہے جو اس نے زندگی میں مجھے دیئے۔

یہ چھوٹی سی خوبصورت کہانی ایک مثال پیش کرتی ہے کہ اگر ہم ان معاملات پر

اپنے دل اور دماغ مرکوز کریں جنہیں ہم واقعتاً اہم سمجھتے ہیں تو بہت کچھ کیا جاسکتا ہے اور پھر دیانتداری کے ساتھ مستقل طور پر اس پہ کاربند رہ سکتے ہیں۔ جب میرے اپنے والد کا انتقال ہوا تو میں نے فیصلہ کیا کہ اب میں اپنی والدہ کے ساتھ خصوصی اور اضافی رابطہ رکھوں گا تاکہ اس کی زندگی میں آنے والا خلا کم ہو سکے۔ میں نے عہد کیا کہ مصروف ترین ٹریول شیڈول کے باوجود اور قطع نظر اس کے کہ میں کہاں بیٹھا ہوں زندگی بھر اسے روزانہ ٹیلیفون ضرور کروں گا اگرچہ ہم ایک دوسرے سے پچاس میل دور رہتے ہیں لیکن میں اپنی مصروفیات کو اس طرح مرتب کروں گا کہ کم از کم دو ہفتوں کے بعد ذاتی طور پر اس سے ملنے کے لیے جاسکوں۔ والد کی وفات کے بعد وہ دس سال تک زندہ رہی۔ ان برسوں میں اس کے ساتھ گزارے ہوئے وقت سے ملنے والی روحانی تسکین کو میں لفظوں میں بیان نہیں کر سکتا۔

میں نے تو یہ سیکھا ہے کہ جب آپ باقاعدگی کے ساتھ کسی دوسرے فرد سے مربوط رہتے ہیں تو آپ فہم و شعور کے ایک ایسے نئے درجہ پر پہنچ جاتے ہیں جو عموماً ہم سے اوجھل ہوتا ہے لیکن ہمارے ساتھ ساتھ چل رہا ہوتا ہے۔ میں نے محسوس کیا تھا کہ روزانہ فون کال ہماری ہفتہ وار ملاقات سے زیادہ مختلف نہیں ہوتی تھی۔ ہم خود کو ایک دوسرے کے قریب محسوس کرتے تھے اور اسی طرح ایک دوسرے کے لیے بے تکلف اور بااعتماد تھے جیسے روزانہ ملتے ہیں۔ یہ اسی طرح تھا جیسے ہم مسلسل گفتگو کر رہے تھے۔ اس بات سے واقعتاً کوئی فرق نہیں پڑتا تھا کہ ہم فون پہ بات کر رہے ہیں یا آمنے سامنے بیٹھے ہیں۔ میرے لیے یہ حیرت انگیز بات تھی کیونکہ میں پہلے سمجھتا تھا کہ بالمشافہ ملاقات کا کوئی متبادل نہیں ہے۔ لیکن مجھے یقین ہے کہ ایک مفہوم میں یہ بات درست ہے۔ کیونکہ ہر گفتگو پچھلی گفتگوؤں کا مجموعی اثر رکھتی ہے۔ کوئی اور چیز مشکل ہی سے اس طرح تاثر برقرار رکھتی ہے۔

پچھلی کہانی کے کردار کی طرح مجھے بھی ایک تعاون کرنے والی اور بھرپور مفاہمت رکھنے والی بیوی کا سودمند ساتھ میسر ہے۔ وہ انتہائی زرخیز ذہن رکھتی ہے۔ میری بیوی سائنڈرا زندگی کو پائی کا ایک مخصوص ٹکڑا نہیں سمجھتی۔ اس نے کبھی یہ محسوس نہیں کیا کہ جو وقت میں اپنی ماں کے ساتھ گزارتا ہوں۔ وہ وقت اس سے چھن جاتا ہے۔ اس نے

ہمیشہ ماں کے ساتھ گزارے ہوئے وقت کو ہم میاں بیوی کے درمیان تعلق کو گہرائی اور شدت مہیا کرنے کا ذریعہ سمجھا۔ جب ماں چل بسی تو ہم نے اس کی قبر کے کتبہ پر شیکسپئر کے 29 ویں سانیٹ سے یہ مصرع کندہ کرایا۔

For thy Sweet Love Remembered,

Such Wealth Brings

زندگی میں توازن لانے کا اعلیٰ ترین راستہ شاید خاندان ہی ہے۔ پہلی اور انتہائی طلب آمیز ذاتی نشوونما بھی خاندان میں ہوتی ہے۔

میرا ایمان ہے جس طرح کہ ایک دانشمند لیڈر نے ایک دفعہ کہا تھا کہ انتہائی اہم کام جو آپ دنیا میں کرتے ہیں وہ آپ کے گھر کی چار دیواری کے اندر ہوتا ہے۔ ڈیوڈ او میک کے نے کہا تھا ”کوئی اور کامیابی گھر میں ناکامی کی تلافی نہیں کر سکتی“۔ میرا نکتہ نظر خاندان کی اہمیت کے لیے اتنا گہرا اور مضبوط ہے کہ اسی نے کئی سال پہلے مجھے ”پراثر خاندانوں کی سات عادات“ نامی کتاب لکھنے پر مجبور کیا تھا۔

والدین ہونا زندگی میں اہم ترین لیڈر شپ کی ذمہ داری ہے۔ اور یہی ہمیں مسرت و انبساط کے عظیم ترین لمحے مہیا کرتی ہے۔ اور جب حقیقی لیڈر شپ بصیرت، نظم و ضبط، جذبہ اور ضمیر والدین میں موجود نہ ہوں تو یہ انتہائی افسوسناک، المناک اور مایوس کن صورت ہوتی ہے۔

میں حیرت کے ساتھ سوچتا ہوں کہ ایک فرد کی زندگی میں معمولی رد و بدل اگر بصیرت، نظم و ضبط، جذبہ اور ضمیر کے خطوط کے ساتھ عمل میں آئے تو کتنے زبردست نتائج برآمد ہوتے ہیں۔ مجھے یقین ہے کہ ہم سب مستقبل میں کسی وقت یہ جان کر بیک وقت حیران اور ملول ہوں گے کہ یہ چھوٹی چھوٹی تبدیلیاں کتنے بڑے بڑے نتائج پیدا کر سکتی تھیں۔

ایسے والدین جو اپنے خاندان میں بصیرت اور امکان کا ایک شعور پیدا کرنا چاہتے ہیں نظم و ضبط اور ایثار کو بروئے کار لا کر بصیرت کو بیدار کرنا چاہتے ہیں اور مشکل حالات میں سے جذبے اور عزم کے گہرے فہم کے ساتھ نکلنا چاہتے ہیں۔ اور یہ سب کچھ وہ ضمیر کی روشنی میں کرنا چاہتے ہیں ان کے لیے لیڈر شپ کا یہ حتمی اور بہترین امتحان ہے۔ اگر

بصیرت کا ایک حصہ یہ دیکھنا ہے کہ خاندان کا اس طرح کا کلچر نسل در نسل آگے بڑھے اور شاید صرف اسی میں ہماری زندگیاں مطمئن اور مسرت بخش ہو سکتی ہیں تو یہ ایک عظیم کام ہوگا۔ لیکن اگر ہم ایسا کرنے میں ناکام رہتے ہیں تو کامیابی کو دوسری چیزوں میں دیکھنا شاید مناسب طور پر تلافی نہ کر سکے۔ میں اکثر اوقات جان گرین لیف وائٹیر کے تیکھے لفظوں کے بارے میں سوچتا ہوں جو کچھ اس طرح ہیں ”زبان اور قلم کے تمام تر افسردہ لفظوں میں سے افسردہ ترین یہ ہیں ”اے ایسا ہونا چاہیے تھا“۔ لیکن کسی اور دانشور کا کہنا ہے ”اس میں کبھی تاخیر نہیں ہوتی کہ ہم وہ کچھ نہیں جو ہمیں بننا چاہیے تھا“۔

دوسرا حصہ

دوسروں کو اپنی آواز
تلاش کرنے پہ آمادہ کرنا

چھٹا باب

لیڈر شپ کا چیلنج

ہر ایک کی زندگی میں کسی نہ کسی وقت ایسا ہوتا ہے کہ داخلی آگ باہر نکل آتی ہے اور پھر دوسرے انسان سے ملاقات کے بعد بھڑک کر شعلوں میں تبدیل ہو جاتی ہے۔ ہم سب کو ان لوگوں کا شکر گزار ہونا چاہیے جو داخلی جذبے کو پھر سے شعلہ فشاں کر دیتے ہیں۔ البرٹ شوویزر

نوجوانی کے دنوں میں میری ملاقات ایک لیڈر سے ہوئی جس نے میری بقیہ زندگی کو قطعی طور پر ایک نئی شکل دے دی۔ میں نے اپنی تعلیم کا سلسلہ روک کر رضا کارانہ خدمات کا دائرہ وسیع کرنے کا فیصلہ کیا تھا۔ مجھے انگلستان آنے کی دعوت ملی تھی۔ انگلستان آنے کے چار ماہ بعد آرگنائزیشن کا صدر میرے پاس آیا۔ اس نے کہا ”میرے پاس تمہارے لیے ایک نئی ذمہ داری ہے۔ میں چاہتا ہوں کہ تم ملک بھر کا سفر کرو اور مقامی لیڈروں کو تربیت دو۔“ میں حیرت زدہ رہ گیا۔ ”میری کیا بساط ہے کہ میں اپنی عمر سے دو تین گنا بڑے لیڈروں کو تربیت دوں۔“ میری تشکیک اور ہچکچاہٹ کو بھانپ کر اس نے میری آنکھوں میں جھانکتے ہوئے کہا..... ”مجھے تم پر بے پناہ اعتماد

ہے۔ تم ایسا کر سکتے ہو۔ میں تمہیں ایسا میٹرل دوں گا جو تمہیں ان لیڈروں کو تربیت دینے کے لیے تیاری میں مدد دے گا اور ان کے بہترین تجربات کے باہمی تبادلہ میں آسانی پیدا کرے گا۔

اس کا اعتماد مجھ سے زیادہ میری صلاحیتوں کو دیکھنے کی اس کی صلاحیت، مجھے یہ ذمہ داری سونپنے کا اس کا بھروسہ اور میری قوتوں پر یقین میرے اندر کسی چیز کو متحرک کر گیا۔ میں نے ذمہ داری قبول کر لی اور اپنی بہترین کارکردگی کا مظاہرہ کیا۔ اس نے مجھے جسمانی، ذہنی، جذباتی اور روحانی طور پر صیقل کر دیا۔ میری نشوونما ہوئی۔ میں نے دوسروں کو نشوونما پاتے ہوئے دیکھا۔ میں نے بنیادی لیڈرشپ کے اصولوں کے انداز دیکھے۔ کچھ دنوں بعد میں واپس گھر آ گیا۔ میں نے اس کام کا سراغ لگانا شروع کر دیا جس کے لیے میں اپنی زندگی وقف کرنا چاہتا تھا۔ میں انسانی قوت کو بے نقاب کرنا چاہتا تھا۔ میں نے ”اپنی آواز“ پالی اور یہ میرے لیڈر کا کمال تھا جس نے مجھے ایسا کرنے کے لیے پرجوش کیا۔

مجھے جلد ہی پتہ چل گیا کہ صرف میں ہی وہ فرد نہیں تھا جس کو اس انداز میں متحرک کیا گیا۔ اس نے دوسروں کی توثیق کی۔ اس نے ہمیں متحرک اور پرجوش کرنے والی ہماری بصیرت میں ہمیں متحد کیا۔ ہم کو لیڈرشپ اور بہرپرستی کے جذبہ سے سرشار کیا اور پھر ہم میں خود احتسابی اور دوسروں کی خدمت کا جذبہ ہمارے ادارے کی اقدار میں شامل ہو گیا۔ ہم نے دوسروں کی رہنمائی کرنا اور خدمت کرنا اسی کے انداز میں شروع کیا اور پھر نتائج قابل ذکر حد تک مثبت اور خوشگوار ہو گئے۔

میں نے محسوس کیا کہ جو اصول اس کی لیڈرشپ کی رہنمائی کر رہے ہیں وہ کسی بھی ادارے کی عظیم لیڈرشپ میں مشترکہ طور پر پائے جاتے ہیں۔ چاہے ایسی لیڈرشپ رکھنے والا کسی بھی مرتبے اور منصب پر فائز ہو۔ میری تدریس اداروں کے لیے مشاورت اور بزنس، یونیورسٹی، سماجی بہبود اور مذہبی سرگرمیوں میں لیڈرشپ کے تجربے نے یہی سکھایا ہے کہ لیڈرشپ کے اثرات کو اصول مرتب کرتے ہیں۔ جب آپ ان کے مطابق رہتے ہیں آپ کی اثر انگیزی اور اخلاقی حاکمیت میں اضافہ ہوتا ہے اور آپ کو اکثر و بیشتر عظیم تر رسمی و غیر رسمی حاکمیت دے دی جاتی ہے۔ مذہبی صحیفے بتاتے ہیں کہ

جب آپ اپنی خداداد صلاحیتوں کو بروئے کار لاتے ہیں تو ان خدائی نعمتوں میں مزید اضافہ ہوتا ہے۔ لیکن اگر آپ انہیں نظر انداز کرتے ہیں، انہیں مدفون رہنے دیتے ہیں، زیر استعمال نہیں لاتے اور انہیں فروغ نہیں دیتے تو یہ گم ہو جاتی ہیں اور اکثر اوقات انہیں دوسروں کو عطا کر دیا جاتا ہے۔ چنانچہ آپ نہ صرف ان نعمتوں سے محروم ہو جاتے ہیں بلکہ اثر انگیزی اور امکانات سے بھی محروم ہو جاتے ہیں۔

لیڈر شپ کی تعریف

لیڈر شپ اپنی بنیادی اور عملی سطح پر..... لوگوں کو اپنی قدر و قیمت اور صلاحیت سے اس طرح واضح طور پر آگاہ کرنا ہے کہ وہ انہیں خود میں دیکھنے لگیں۔ ذرا اس تعریف پر غور کیجئے۔ کیا یہ اس قسم کی لیڈر شپ کی روح نہیں جو اثر انداز ہوتی اور مستقل طور پر قائم رہتی ہے؟ دوسروں کو ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں سے اتنا واضح طور پر اتنا بھرپور انداز میں اور اتنے محکم طریقے سے باخبر کرنا کہ وہ واقعی انہیں خود میں موجود محسوس کرنے لگیں دراصل اس حرکت کو عمل میں لانا ہے جس میں لوگ دیکھنا، کرنا اور سننا شروع کر دیتے ہیں۔

لیڈر شپ لوگوں کو ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں سے اس طرح واضح طور پر آگاہ کرنا ہے کہ وہ انہیں خود میں دیکھنے لگیں۔

دادایا نانا کے غیر متبدل کردار کے بارے میں سوچنے اور اس کا تعین کرنے کا کتنا زبردست طریقہ ہے۔ والدین کے والدین ہونے کا انتہائی ضروری کردار ہر ممکن طریقے سے اپنے بچوں اور پھر ان کے بچوں کو ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں سے اس طرح آگاہ کرنا ہے کہ وہ ان پر یقین کرنے لگیں اور پھر اس یقین کے مطابق عمل کرنا شروع کر دیں۔ اگر یہ جذبہ ہمارے کلچر اور سوسائٹی میں نفوذ کر جائے تو دنیا کی تہذیب پر اس کا اثر اتنا شاندار اور دائمی ہو کہ جس کا تصور بھی نہیں کیا جاسکتا۔

آئیے اس بات کو ذرا مزید گہرائی سے دیکھیں۔ ہمیں اندازہ ہوگا کہ رشتوں کے

بعد ادارے ہی وہ ذرائع ہیں جو لوگوں کو ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں سے باخبر کرتے ہیں۔

ادارے

ہم اس وقت آٹھویں عادت کے دوسرے حصے میں ہیں جس کا عنوان ”دوسروں کو اپنی آواز تلاش کرنے پہ آمادہ کریں“ ہے۔ اور اس وقت لیڈرشپ کی بات کر رہے ہیں۔ میں پھر آپ کو یاد دلا دوں کہ یہ ایسی لیڈرشپ کی بات نہیں جو کسی رسمی منصب و مرتبہ کی بدولت ہوتی ہے۔ بلکہ وہ لیڈرشپ جو لوگوں سے ایسی راہ و رسم کے انتخاب سے حاصل ہوتی ہے۔ جس میں لوگوں کو ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں سے اس طرح واضح طور پر آگاہ کیا جاتا ہے کہ وہ انہیں خود میں دیکھنا شروع کر دیتے ہیں۔ اداروں میں اس طرح کی لیڈرشپ پہ توجہ مرکوز کرتے ہوئے میں درج ذیل سادہ سے چار نکات پر زور دوں گا۔

- 1- انتہائی بنیادی سطح پر ایک ادارہ کم و بیش ایک مقصد کے ساتھ تعلق کے علاوہ کچھ نہیں ہوتا۔ یہ مقصد (اس کی آواز) ایک فرد یا ایک سے زیادہ افراد یا حصہ داران کی ضروریات پورا کرنا ہوتا ہے۔ سادہ ترین ادارہ دو افراد پہ مشتمل ہوتا ہے جن کے مقاصد ایک ہوتے ہیں مثلاً ایک سادہ کاروباری شراکت یا شادی۔
- 2- تقریباً سبھی لوگ ایک یا دوسری قسم کے ادارے سے تعلق رکھتے ہیں۔
- 3- دنیا کا بیشتر کام اداروں میں اداروں کے ذریعے کیا جاتا ہے۔
- 4- سب سے بڑے چیلنج جو اداروں بشمول خاندانوں کو درپیش ہوتے ہیں وہ انہیں اس انداز میں تشکیل دینا اور چلانا ہے کہ ان سے متعلقہ ہر فرد کو اس قابل بنایا جائے کہ اسے (مرد یا عورت) کو دوسرے فرد (مرد یا عورت) کی قدر و قیمت اور صلاحیت کی عظمت کا احساس ہو اور وہ خود اپنی منفرد صلاحیتوں جو ہر اور جذبہ کو دوسروں میں منتقل کرے۔ یعنی اپنی آواز کو ادارے کے مقصد اور ترجیحات کو با اصول طریقے سے مکمل کرنے کے لیے استعمال کرے۔ ہم اس کو لیڈرشپ چیلنج کہہ سکتے ہیں۔

مختصر یہ کہ ایک ادارہ ایسے افراد پہ مشتمل ہوتا ہے جو ایک تعلق اور مشترکہ مقصد رکھتے ہیں۔ آپ دیکھ سکتے ہیں کہ یہ ادارہ جاتی اطلاق کس طرح ہم سب پہ یکساں طور پر ہوتا ہے۔

مینجمنٹ یا لیڈرشپ

فی الحقیقت ہزاروں مضامین اور سینکڑوں کتابیں گزشتہ چند برسوں میں لیڈرشپ کے موضوع پر شائع ہو چکی ہیں۔ یہ اس بات کی نشاندہی ہے کہ لوگوں کے نزدیک اس موضوع کی کتنی اہمیت ہے۔ لیڈرشپ واقعتاً قابل بنانے کا فن ہے۔ سکولوں کا مقصد بچوں کو تعلیم دینا ہے۔ لیکن اگر آپ بری لیڈرشپ رکھتے ہیں تو آپ کی تعلیم بھی بری ہے۔ ادویات کا مقصد لوگوں کو صحت مند ہونے میں مدد دینا ہے لیکن اگر آپ بری لیڈرشپ رکھتے ہیں تو آپ کی ادویات بھی بری ہوں گی۔ ہم آپ کو اس ضمن میں مثالوں پہ مثالیں پیش کر سکتے ہیں جو ثابت کریں گی کہ لیڈرشپ سب سے اعلیٰ فنون میں سے ایک ہے۔ یہ ایک مثبت سوچ ہوتی ہے جو بقیہ تمام فنون اور پیشوں کو اچھا کام کرنے کے قابل بناتی ہے۔ بالخصوص یہ ایک خاندان کے لیے بہت بڑی حقیقت اور ضرورت ہے۔

میں نے ایک عمر لیڈرشپ اور مینجمنٹ دونوں کے بارے میں مطالعہ کرنے پڑھانے اور لکھنے میں گزاری ہے۔ حقیقت یہ ہے کہ اس کتاب کی تصنیف کی تیاری کے ایک حصہ کے طور پر میں نے بیسویں صدی کی لیڈرشپ تھیوریز پہ تنقیدی لٹریچر کا مطالعہ کیا ہے۔ اس کے اقتباسات میں نے کتاب کے آخری حصہ میں اپنڈکس کے طور پر شامل بھی کیے ہیں۔

لیڈرشپ تھیوریز کے تنقیدی لٹریچر کے طور پر ہم نے صف اول کے مصنفین کے بیانات جمع کیے ہیں جو لیڈرشپ اور مینجمنٹ کے درمیان فرق کو واضح کرتے ہیں۔ یہاں گوشوارہ نمبر 2 میں اس کی مختصر سی جھلک پیش کی جا رہی ہے جو اس موازنہ کی عکاس ہے۔ تفصیل آپ کو اپنڈکس یا ضمیمہ میں مل سکتی ہے۔

گوشوارہ نمبر 2

لیڈر شپ	مینجمنٹ
لیڈرز وہ لوگ ہوتے ہیں جو درست کام کرتے ہیں۔	مینجرز وہ لوگ ہوتے ہیں جو کاموں کو درست کرتے ہیں۔

وارن بنس

لیڈر شپ تبدیلی کے ساتھ نمٹتی ہے۔	مینجمنٹ الجھن یا پیچیدگی کے ساتھ نمٹتی ہے۔
----------------------------------	--------------------------------------------

جان کاٹر

لیڈرز اس بات سے سروکار رکھتے ہیں کہ چیزیں لوگوں کے لیے کیا معنی رکھتی ہیں۔	مینجرز کو اس بات سے سروکار ہوتا ہے کہ چیزیں کس طرح وجود میں آئیں۔
----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

ابراہم زیل زنگ

لیڈرز آرکیٹکٹ ہوتے ہیں۔ (لیڈرز نقشہ تیار کرتے ہیں)	مینجرز معمار ہوتے ہیں۔ (مینجرز تعمیر کرتے ہیں)
-------------------------------------------------------	---------------------------------------------------

جان میریٹ

لیڈر شپ عمومی بصیرت کی تخلیق پر توجہ دیتی ہے۔	مینجمنٹ کام کرنے کا انداز اور اسے کنٹرول کرنا ہے
-----------------------------------------------	--------------------------------------------------

جارج ویدرزلی

اس تنقیدی لٹریچر نے مجھے قائل کر دیا کہ مینجمنٹ اور لیڈر شپ دونوں ہی بہت ضروری ہیں اور ایک کے بغیر دوسری نا کافی رہتی ہے۔ اپنی زندگی میں بہت سے مواقع پر میں لیڈر شپ پہ زور دینے کے مغالطہ کا شکار ہو چکا ہوں۔ ان مواقع پر میں نے مینجمنٹ کی اہمیت کو نظر انداز کر دیا۔ مجھے یقین ہے کہ اس کی وجہ یہی ہے کہ بہت سے ادارے ان میں خاندان بھی شامل ہیں، ضرورت سے زیادہ منظم رہنے کی کوشش کرتے ہیں لیکن لیڈر شپ سے محروم ہوتے ہیں۔ اسی خلیج نے مجھے اپنے پیشہ ورانہ کام میں مجبور کیا کہ لیڈر شپ کے اصولوں پر توجہ دوں۔ لیکن مجھے اچھی طرح اس بات کا بھی علم رہا ہے کہ مینجمنٹ انتہائی اہم کردار ادا کرتی ہے۔

میں نے انتہائی دکھ کے ساتھ یہ محسوس کیا ہے کہ آپ ”لیڈ“ نہیں کر سکتے۔ حقیقت یہ ہے کہ میرا بھی حال یہی تھا جب تک میں نے اپنی کمپنی کی مینجمنٹ اپنے بیٹے سٹیفن اور چند ایسے افراد کی ٹیم کے حوالے نہیں کی تھی جنہوں نے میری کمزوریوں کی تلافی کر کے اسے منافع بخش نہ بنایا۔ آپ مال، نقدی اور اخراجات کو لیڈ (Lead) نہیں کر سکتے۔ انہیں مرتب (Manage) کرنا پڑتا ہے۔ کیوں؟ اس لیے کہ چیزیں انتخاب کی قوت اور اختیار نہیں رکھتیں۔ صرف انسان ہی ایسا کرتے ہیں۔ چنانچہ آپ لوگوں کو لیڈ (بااختیار) کرتے ہیں۔ چیزوں کو آپ مینج اور کنٹرول ہی کرتے ہیں، درج ذیل گوشوارے میں اس قسم کی چیزیں دی جا رہی ہیں جنہیں آپ کو مینج کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔

کون سی چیزیں انتظام اور کنٹرول چاہتی ہیں؟

ایسی چیزیں جن کا انتخاب آزادی کے بغیر کیا جاتا ہے:

دولت	ڈھانچے	طبعی وسائل
مصارف	نظام	سہولیات
اطلاعات	طریقہ کار	آلات
وقت	فہرست	مال

بعض اوقات

”لوگ“ اپنی لیڈرشپ کے تحت منظم ہونے کا انتخاب کرتے ہیں۔

خاکہ نمبر 6.01

اس تنقیدی لٹریچر نے مجھے یہ بھی باور کرایا کہ کس قدر گہرے طور پر میں ان عظیم اساتذہ اور مفکرین سے حالیہ برسوں میں متاثر ہوا ہوں۔ میں ان کے لیے بھرپور تشکر کے جذبات رکھتا ہوں۔ میرے تجربات اور تدریس نے مجھے یہ نتیجہ اخذ کرنے پہ مائل کیا کہ ادارہ جاتی رویہ سمجھنے کی کلید ادارہ جاتی رویہ کا مطالعہ نہیں۔ یہ کلید انسانی فطرت کا مطالعہ اور تفہیم ہے۔ کیونکہ جب آپ ایک دفعہ انسانی فطرت کے بنیادی عناصر کو سمجھ

لیتے ہیں تو پھر آپ کے پاس افراد اور اداروں میں پائی جانے والی قوت کو کھولنے کی چابی مل جاتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ مکمل انسان کا Paradigm 'جسم'، 'دماغ'، 'دل' اور 'روح' کی علامتوں سے ظاہر کرنا بھرپور طریقے سے اداروں اور افراد کو سمجھنے سے تعلق رکھتا ہے۔ حقیقی معنوں میں ادارہ جاتی رویہ کوئی چیز نہیں ہوتا۔ یہ صرف اور صرف افراد کا رویہ ہوتا ہے جو اداروں میں اجتماعی صورت میں پایا جاتا ہے۔

آپ کہہ سکتے ہیں کہ آخر اس سے کیا فرق پڑتا ہے۔ مثلاً اس تمام تر تھیوری کا ان چیلنجوں سے کیا تعلق ہے جو آج مجھے درپیش ہیں۔ اپنے مسائل کو سمجھنے اور انہیں حل کرنے سے بہتر اداروں کو سمجھنا کیوں ضروری ہے؟

سادہ اور ظاہر جواب یہ ہے کہ یہ آپس میں گہرے طور پر مربوط ہیں۔ ہم سب کسی نہ کسی ادارے میں رہتے اور کام کرتے ہیں جن میں ہمارا خاندان بھی شامل ہے۔ ہمیں اپنا آپ سمجھنے کے لیے پورے تناظر کی ضرورت ہوتی ہے۔

جیسا کہ پہلے ذکر ہو چکا ہے تمام ادارے جن میں سب سے بہتر ادارہ بھی شامل ہے، مکمل طور پر مسائل سے بھرے پڑے ہیں۔ میں نے ہزاروں لوگوں اور درجنوں اداروں کے ساتھ کام کیا ہے۔ یہاں تک جن اداروں کا میں زبردست مداح ہوں وہ بھی کسی حد تک اسی کشمکش میں مبتلا ہیں اور دلچسپ بات یہ ہے کہ بہت سے مسائل ہر جگہ ایک جیسے ہیں۔ یقیناً ان مسائل کے ساتھ بہت سے منفرد قسم کے افراد اور حالات جڑے ہوئے ہیں۔ لیکن جب ان کا تجزیہ کیا جاتا ہے تو زیادہ تر مسائل کی جڑیں مشترک ہوتی ہیں۔ پیٹر ڈر کر یہ بات اس طرح کرتا ہے:

”بلاشبہ مختلف اداروں کی مینجمنٹ میں بہت فرق ہوتا ہے۔ مشن بہر حال حکمت عملی مرتب کرتا ہے اور حکمت عملی ڈھانچے مرتب کرتی ہے، لیکن ری ٹیل سٹورز کی ایک چین چلانا اور ایک رومن کیتھولک بشپ کا تعلق چلانا حیرت انگیز طور پر بہت کم مختلف ہے اور اسے ری ٹیل ایگزیکٹو یا بشپ شاید پوری طرح محسوس نہیں کرتے۔ یہ فرق یا اختلاف بنیادی طور پر اصولوں کی بجائے عملدرآمد سے تعلق رکھتا ہے۔ ان تمام اداروں کے ایگزیکٹوز مثال کے طور پر لوگوں کے مسائل پر ایک جتنا وقت صرف کرتے ہیں اور لوگوں کے مسائل تقریباً ہمیشہ ایک جیسے

ہوتے ہیں۔

آپ ایک سافٹ ویئر کمپنی چلا رہے ہیں، کوئی ہسپتال چلا رہے ہیں یا بینک اور یا پھر کوئی بوائے سکاؤٹ تنظیم۔ آپ کے انتظامی امور یا کام میں محض دس فیصد فرق پایا جاتا ہے۔ اس دس فیصد کا تعین ادارے کے مخصوص مشن سے ہوتا ہے اس کے مخصوص کلچر، اس کی مخصوص تاریخ اور اس کی مخصوص فرہنگ سے ہوتا ہے جبکہ باقی سب کچھ بہت معمولی اور قابل انتقال ہوتا ہے۔

میرا ہدف کتاب کے اس دوسرے حصہ میں آپ کو یہ دریافت کرنے میں مدد دینا ہے کہ کس طرح کام کرتے ہوئے اور اپنے ذاتی چیلنجوں اور مسائل کو حل کرنے کی جدوجہد کرتے ہوئے آپ زبردست طریقے سے اپنی اثر انگیزی اور اپنے ادارے کی اثر انگیزی میں اضافہ کر سکتے ہیں۔ چاہے یہ آپ کی ٹیم ہو، ڈیپارٹمنٹ ہو، ڈویژن ہو یا پورا ادارہ۔ (اس میں آپ کا گھر یعنی خاندان بھی شامل ہے)

آئیے ابتدا کرتے ہوئے پہلے ہم ان دوہری نوعیت کے مسائل کو دیکھتے ہیں جو ہمیں درپیش ہیں۔ لیکن ایسا کرنے سے پہلے میں آپ کو دعوت دیتا ہوں کہ اپنے ذہن کو اس توانائی کے لیے تیار کر لیجئے جو آپ کو ہمارے پیچیدہ ادارہ جاتی چیلنجوں کے گرد اپنی بانہیں جمائل کرنے کے لیے درکار ہوگی۔ میں اس کا آغاز دو اقتباسات سے کرتا ہوں۔ پہلا تو ایک مرتبہ پھر آئن سٹائن کے مشاہدہ سے لیا گیا ہے۔ ”اہم ترین چیلنجز ہم کبھی بھی اس سطح کی سوچ سے حل نہیں کر سکتے، جس سطح پر رہ کر ہم نے انہیں تخلیق کیا تھا۔“ آپ کو انسانی فطرت کا ایک نیا Paradigm دیا گیا ہے یعنی مکمل انسان کا نقشہ یا نمونہ جس میں جسم، ذہن، دل اور روح موجود ہیں۔ آپ نے سمجھ لیا ہے کہ یہ آج کے صنعتی دور کے بالکل برعکس ہے جس میں ”اشیاء“ کو کنٹرول کرنے والا Paradigm پایا جاتا ہے۔ آپ کو اس ”مکمل انسان“ کے نکتہ نظر کو سمجھنے اور اپنے ادارے کو درپیش مسائل حل کرنے کی ضرورت ہوگی۔

دوسرا اقتباس آلیور وینڈل ہومز سے تعلق رکھتا ہے۔ اس نے کہا تھا ”میں کبھی بھی ایک معمولی سی اعانت پیچیدگی کے قریب پائی جانے والی سادگی کے لیے نہیں کروں گا لیکن پیچیدگی سے دور پائی جانے والی سادگی کے لیے پورا دایاں بازو پیش کر دوں گا۔“

اس کا مطلب یہی تھا کہ ہمارے اہم ترین مسائل کبھی بھی آسان اور عارضی طریقوں یا جذباتی نعروں سے حل نہیں ہو سکتے۔ ہمیں مسائل کی نوعیت اور اسباب کا پوری طرح پتہ چلانا ہوگا اور اسی طرح وہ باتیں سمجھنا ہوں گی جو ان کے حل کی نگہبانی کرنے والے اصولوں سے تعلق رکھتی ہیں اور یہ سب کچھ اس نئی ذہنی ساخت اور مہارتوں کے مجموعہ سے ممکن ہوگا جو ہمارے کردار میں داخل ہوں گی۔ اس کے لیے ہمیں کچھ حقیقی جدوجہد درکار ہوگی۔ لیکن میں آپ سے وعدہ کرتا ہوں کہ اگر آپ ان باتوں پہ سختی سے عمل پیرا ہوں گے تو آپ کو علم، رویے اور مہارت کے سادہ اور واضح امتزاج کی طاقتور قوت حاصل ہو جائے گی۔ یہ تینوں باتیں اس ”عادت“ کے عناصر ہیں جو آپ کو نئی دنیا کے چیلنجوں کا کامیابی سے مقابلہ کرنے کا اہل بناتی ہیں۔ آپ آٹھویں عادت کی نشوونما کر لیں گے جو انسانی قوت کو بے نقاب کرتی ہے۔

طوفان خیز عالمی تبدیلیاں

ہم چونکہ اداروں کو درپیش چیلنج کی ایک گہری تفہیم کے خواہاں ہیں چنانچہ میں چاہتا ہوں کہ آپ ان درہم برہم کر دینے والی سات عالمی تبدیلیوں کو ضرور پیش نظر رکھیں جو نئے علمی کارکن کے دور کے خدوخال وضع کر رہی ہیں۔ انہی میں آپ کو آج کے مقام کار اور آپ کے ذاتی چیلنجوں کا سیاق و سباق ملے گا۔

1- منڈیوں اور ٹیکنالوجی کی گلوبلائزیشن:- نئی ٹیکنالوجی (جمع کا صیغہ) زیادہ تر مقامی علاقائی اور قومی منڈیوں کو سرحدوں سے آزاد عالمی مارکیٹوں میں تبدیل کر رہی ہیں۔

2- عالمی قربت:- ایوانز اور ورلڈز اپنی کتاب Blown to Bits میں لکھتے ہیں۔ ”دنیا بھر کے لوگوں اور کمپنیوں کو آپس میں مربوط اور قریب کرنے والے قدیم ذرائع راتوں رات متروک ہو گئے ہیں اور اب ان کے درمیان وہی کاروباری ڈھانچے جنہوں نے ان ذرائع کو تخلیق یا استعمال کیا تھا وہ بھی متروک ہو گئے ہیں۔ مختصر یہ کہ وہ ”گلیو“ جو روایتی طور پر ہماری معاشی سرگرمیوں کو باہم پیوست رکھتا تھا۔ وہ عالمی قربت کی حدت سے پگھل رہا ہے۔ اور یہ اطلاعات کے بہاؤ

کو چیزوں کے بہاؤ سے تاریخ میں پہلی مرتبہ الگ کرے گا۔

3- اطلاعات/توقعات کی جمہوریت:- کوئی ایک فرد انٹرنیٹ کو اپنے انتظام میں نہیں رکھتا۔ یہ عالمی تناسب کی تبدیلی کا سمندر ہے۔ تاریخ میں پہلی مرتبہ انسانی روح کی خالص آواز کروڑوں غیر مدون گفتگوؤں میں گونج رہی ہے جنہیں کوئی بین الاقوامی سرحد روک نہیں سکتی۔ بروقت معلومات/اطلاعات توقعات اور سماجی عزم کو متحرک کرتی ہیں جو انجام کار سیاسی عزم کو دھکیلتا ہے اور اس سے ہر فرد متاثر ہوتا ہے۔

4- مقابلہ میں توضیحی اضافہ:- انٹرنیٹ اور سیٹلائٹ ٹیکنالوجی نے ہر اس فرد کو بھرپور مقابلہ میں ملوث کر دیا ہے جو ان سہولتوں کو استعمال میں لاتا ہے۔ اداروں کو سستی افرادی قوت (کم تر معاوضوں) کم تر لاگت، تیز تر جدتوں، عظیم تر استعداد کار اور اعلیٰ تر معیار کا مقابلہ کرنے کے بہتر راستے مسلسل اپنانا ہوں گے۔ آزادانہ تجارت اور مقابلہ کی قوتیں معیار کو اونچا کر رہی ہیں، لاگت کو نیچے لا رہی ہیں جبکہ رفتار اور لچک میں اضافہ کر رہی ہیں تاکہ وہ کام کر سکیں جس کے لیے صارف نے ہمیں منتخب کیا ہے۔ کوئی بھی شخص محض مقابلہ کرنے والوں یا نام نہاد ”عمدگی“ کو نشان زد کرنے کا متحمل نہیں ہو سکتا۔ اسے اس کا فائدہ بھی نہیں ہو سکتا۔ ہم سب کو ”عالمی معیار“ کے سامنے پیمائش کا نشان لگانا ہوگا۔

5- مالی سرمایہ کاری کی بجائے علمی اور سماجی سرمایہ کاری سے دولت پیدا کرنے کی تحریک:- دولت پیدا کرنے کی تحریک زر کی بجائے افراد کی طرف منتقل ہو گئی ہے۔ اب پیسے کی سرمایہ کاری نہیں کی جاتی بلکہ انسانی علم کی سرمایہ کاری سماجی اور عقلی دونوں طرح سے کی جاتی ہے اور اس میں سبھی جہتیں شامل ہیں۔ آج مصنوعات کا دو تہائی علمی کام کے ذریعے سامنے آتا ہے جبکہ آج سے تیس سال پہلے صرف ایک تہائی مصنوعات اس ذریعے سے صارفین تک پہنچتی تھیں۔

6- آزاد ایجنسی:- لوگ آج کل اپنی ترجیحات پسند و ناپسند اور متبادلات کے بارے میں پہلے کے برعکس روز بروز زیادہ باخبر آگاہ اور محتاط ہو رہے ہیں۔ روزگار کی مارکیٹ ایک فری ایجنٹ مارکیٹ میں تبدیل ہو رہی ہے چنانچہ لوگ

اپنی پسند اور انتخاب کے معاملے میں زیادہ آگاہی رکھتے ہیں۔ علمی کارکن مینجمنٹ کی طرف سے خود کو مخصوص لیبل میں رکھنے کی کوششوں کی مزاحمت کریں گے۔ اس کی بجائے وہ خود کو تیزی سے تخصیص کے زمرے میں لائیں گے۔ جیسے ڈاکٹر ز اور وکلاء مختلف شعبوں کے سپیشلسٹ ہوتے ہیں۔

7- متلاطم پانیوں کا دور:- ہم ایک مسلسل زیر گردش اور بدلتے ہوئے ماحول میں زندگی بسر کر رہے ہیں۔ متلاطم پانیوں میں ہر فرد کے پاس اپنی بقا کے فیصلوں کی رہنمائی کرنے والی کوئی داخلی چیز ضرور ہونی چاہیے۔ انہیں لازمی طور پر ٹیم یا ادارے کے رہنما اصولوں کو ذاتی طور پر سمجھنا ہوگا۔ اگر آپ ان کو مرتب کرنے کی کوشش کریں گے تو وہ آپ کی آواز نہیں سنیں گے، انہیں درپیش متحرک چیلنجوں کا شور، گرگڑا ہٹ عجلت اور فوری نوعیت تیز تر ہو جائیں گے چنانچہ انہیں لیڈ کرنے کی ضرورت ہوگی تاکہ انہیں بصیرت میسر رہے۔

فلم: Permanent White Water

ہم نے ایک مختصر سی موثر ویڈیو بنائی ہے جو متلاطم پانیوں کی اس صورت حال اور پیچیدگی کی وضاحت کرتی ہے جن میں آج کل ہم سب رہ رہے ہیں۔ یہ ماضی اور موجودہ دور کے برعکس زمانہ کی تصویر ہے اور ان تین مستقل عوامل کی نشاندہی کرتی ہے جن پر انحصار کر کے جدید چیلنجوں سے عہدہ برا ہوا جاسکتا ہے۔ ان کے بارے میں آپ کو اسی باب میں جاننے کے لیے اور بہت کچھ ملے گا۔ ممکن ہو تو Permanent White Water نامی DVD ضرور دیکھئے۔

مزمن اور حاد مسائل

ہمارے طبعی جسم اور اداروں میں دو قسم کے مسائل پائے جاتے ہیں۔ انہیں ماہرین مزمن اور حاد اقسام کے مسائل کہتے ہیں۔ مزمن سے مراد زیر سطح، بار بار سر اٹھانے والا اور مسلسل رہنے والا ہے۔ حاد سے مراد تکلیف دہ علامات رکھنے والا اور مضمحل کر دینے والا ہے۔ افراد کی طرح اداروں میں بھی مزمن مسائل پائے جاتے ہیں جو ابھی تک حاد نہیں بنے۔ حاد مسائل سے نمٹتے ہوئے بعض اوقات زیر سطح پائی جانے

والی مزمن صورت حال پہ پردہ ڈال دیا جاتا ہے۔

کچھ برس پہلے مجھے ایک مسحور کن تجربہ ہوا تھا جو اس نکتہ کی بھرپور عکاسی کرتا ہے۔ میرا ایک دوست ڈیٹرائیٹ کے ایک ہسپتال میں سرجری کے شعبہ کا سربراہ اور امراض قلب کا سپیشلسٹ تھا۔ میں نے ایک دفعہ اس سے پوچھا کہ کیا میں اس کے ساتھ ایک دن رہ کر آپریشن کے تمام مرحلے دیکھ سکتا ہوں۔ وہ خوش دلی سے تیار ہو گیا اور پھر جو کچھ میں نے دیکھا وہ ایک نئی سوچ وجود میں لانے کے لیے کافی تھا۔ ایک آپریشن کے دوران میرے دوست نے ایک مریض کی تین شریانیں تبدیل کیں۔ میں نے پوچھا کہ اس نے ان شریانوں کو صاف کرنے کی بجائے تبدیل ہی کیوں کر دیا۔ میرے دوست نے جواب دیا ابتدائی مراحل میں ایسا کرنا ممکن ہوتا ہے لیکن زیادہ وقت گزر جانے پر شریانوں کی دیواروں سے چپکنے والا پلیک خود دیواروں کا حصہ بن جاتا ہے اور بڑھتے ہوئے بالآخر شریان کو بند کر دیتا ہے۔ چنانچہ ایسی شریان کو تبدیل کرنے کے علاوہ کوئی چارہ نہیں رہتا۔

میں نے پوچھا ”اب جبکہ تم نے تینوں مقامات کو ٹھیک کر دیا ہے تو کیا مریض ہمیشہ کے لیے محفوظ ہو گیا ہے؟“ میرے دوست نے جواب دیا..... ”دیکھو سٹیفن! اس مریض کا مرض مزمن ہے۔ اس کے سارے جسم میں اس کے اثرات موجود ہیں۔ پھر اس نے میرا ہاتھ جس پہ دستانہ چڑھا تھا ایک مقام پر رکھ کر کہا اس کی شریان کو محسوس کرو۔ تمہیں اچھی طرح محسوس ہوگا کہ یہ شریان سخت ہو چکی ہے۔ کولیسٹرول کے مادے نے اسے سخت اور بھر بھرا سا بنا دیا ہے۔ لیکن ایک بات ہے یہ آدمی ورزش کرنے والا ہے اس نے ضمنی دوران خون کے قدرتی نظام کی کچھ مدد کی ہے چنانچہ اس کے پٹھوں کو آکسیجن مل رہی ہے۔ البتہ ان تین مقامات پر ضمنی معاونت کا انتظام نہیں ہو سکا۔ اسے اب بھی ہارٹ اٹیک یا سٹروک کا خطرہ لاحق ہے۔ جب بھی خون کا کوئی کلاٹ بنا اور کسی تنگ شریان میں اٹک گیا تو مسئلہ پیدا ہو جائے گا۔ یوں یہ شدید قسم کے مزمن دل کے مرض میں مبتلا ہے۔ مسائل کو مزمن بننے دیا جائے تو انہیں حل کرنے کے امکانات کم ہوتے چلے جاتے ہیں۔“

تمام مزمن مسائل کی علامات حادثہ نہیں ہوا کرتیں۔ پہلی حادثہ علامت ابھرنے سے

پہلے کینسر جیسا مرض پھیل جاتا ہے تاہم ابھی زیادہ تاخیر نہیں ہوئی۔ لیکن اگر آپ کو علامت نظر نہ آئے یا آپ دیکھ نہ سکیں تو اس کا مطلب یہ نہیں ہوتا کہ زیر سطح مرض موجود نہیں ہے۔ بعض اوقات لوگوں کو اس وقت ہارٹ اٹیک ہوتا ہے جب وہ اپنے جسم کو زیادہ مشقت یا دباؤ میں لاتے ہیں۔ اس سے پہلے انہیں قطعاً معلوم نہیں ہوتا کہ وہ دل کی بیماری کے شکار ہو رہے ہیں۔ اس کا انکشاف حادثات ابھرنے پر ہوتا ہے۔

یہی صورت حال اداروں میں پائی جاتی ہے۔ آپ کے ادارے میں سنگین قسم کے مزمن مسائل موجود ہو سکتے ہیں لیکن یہ چونکہ حادثات ظاہر نہیں کر رہے ہیں مثلاً آپ کا ادارہ کسی کڑے مقابلہ میں ابھی تک نہیں اترتا۔ یا اس کے مقابلے میں کوئی بین الاقوامی ادارہ نہیں آیا اور آپ مقامی اداروں کے درمیان کامیابی سے چل رہے ہیں۔ چنانچہ آپ سمجھتے ہیں کہ سب ٹھیک ہے۔ اسی طرح آپ کا ادارہ کسی اور بحران کا شکار نہیں ہوا مالی طور پر کامیاب جا رہے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ آپ دیگر پہلوؤں کو نظر انداز کیے ہوئے ہیں۔ لیکن آپ جانتے ہیں کہ کامیابی ایک اضافی بات ہے۔ داخلی بحران یا خارجی مقابلہ اچانک بری صورت حال پیدا کر سکتا ہے۔

چار مزمن مسائل کی پیشین گوئی اور ان کی حادثات

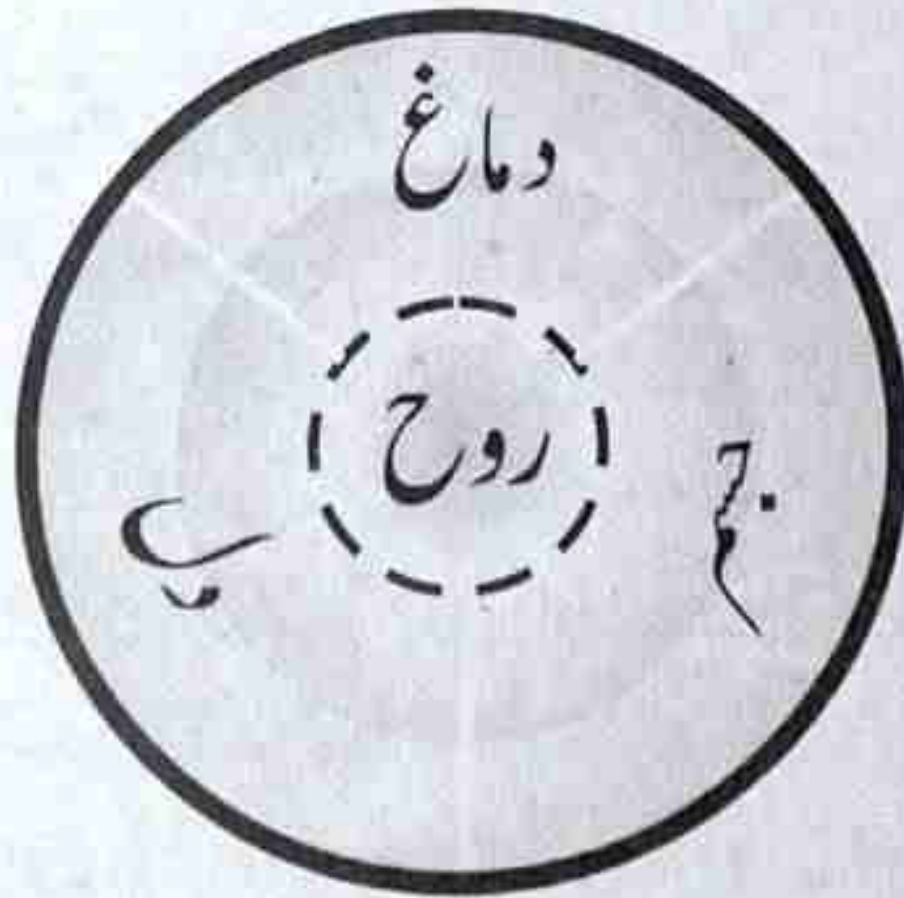
کسی درست ترین Paradigm کی قوت اس کی وضاحت کرنے اور پیشین گوئی کرنے کی اہلیت میں پائی جاتی ہے تو پھر..... اگر یہ انسانی فطرت کے مکمل انسان کا Paradigm درست ترین ہے تو اسے آپ کی زندگی اور آپ کے ادارے میں ابھرنے والے بڑے بڑے مسائل کے بارے میں آپ کو ایک غیر معمولی قسم کی وضاحت کرنے، پیشین گوئی کرنے اور تشخیص کرنے کی صلاحیت مہیا کرنا چاہیے۔ اسے صرف مسائل کی از خود واضح قسم کی حادثات کی شناخت کرنے کے قابل نہیں ہونا چاہیے بلکہ اسے آپ کو زیر سطح اسباب دیکھنے کے اہل بنانا چاہیے۔

تب ہی آپ اس قابل ہوں گے کہ اس Paradigm کو استعمال کر کے اپنے مسائل حل کرنا شروع کر سکیں گے اور اپنی اثر انگیزی میں وسعت لا کر ایک اعلیٰ کارکردگی اور بھرپور اعتماد حاصل کرنے والی کوئی ٹیم یا ادارہ بنا سکیں گے۔ ایک ایسا ادارہ جو مستقل

طور پر اپنی اعلیٰ ترین ترجیحات پہ توجہ دینے اور ان پر عملدرآمد کرنے کے قابل ہوگا۔
یہی وجہ ہے کہ آپ اس کتاب میں مسلسل یہی ڈایا گرام ہر حصہ میں دیکھیں گے
(خاکہ نمبر 6.2)۔ میں نے سادہ ترین انداز میں نئے الفاظ یا جملوں کا اضافہ کیا ہے
تاکہ انتخاب کے چار علاقوں جسم، ذہن، دل اور روح کے نئے اطلاعی کی عکاسی ہو سکے۔
اس معاملے میں آپ یہ دیکھنے کے قابل ہو سکیں گے کہ یہ مکمل انسان کا Paradigm
آپ کی مزمن اور حاد دونوں قسم کے مسائل دیکھنے کی صلاحیت کو فروغ دے رہا ہے۔ یہ
دونوں قسم کے مسائل اس وقت ابھرتے ہیں جب کوئی ادارہ اپنے لوگوں کے جسم، ذہن،
دل یا روح کو نظر انداز کرتا ہے۔

آئیے ہم اس کی آزمائش کسی ادارے کے ڈھانچے اور نظام میں کر کے دیکھتے
ہیں۔ یہی سوچ کسی ٹیم، خاندان، کمیونٹی یا لیڈر شپ پہ نافذ کی جاسکتی ہے۔ لیکن اسے
پڑھنے سے پہلے ہر معاملہ میں مسئلہ کی شناخت مخصوص انداز میں کرنے کی کوشش کیجئے۔

مکمل فرد / تنظیمی ماڈل



خاکہ نمبر 6.2

ہم ڈایا گرام کے مرکز..... روح..... سے ابتدا کریں گے۔ اگر روح یا ضمیر مسلسل
نظر انداز ہو رہے ہیں تو اس کے نتیجہ میں کیا مسئلہ پیدا ہوگا؟ ذرا غور کیجئے۔ جب لوگوں

کے ساتھ ان کے ضمیر کے خلاف سلوک کیا جاتا ہے تو تعلقات پہ کیا اثر پڑتا ہے؟ کیا اس کے نتیجہ میں اعتماد کا خاتمہ نہیں ہوگا؟ اعتماد کا فقدان وہ پہلا مزمن مسئلہ ہے جو تمام اداروں کو درپیش ہوتا ہے۔ اس کی حاد علامات یا شدید قسم کا اظہار کیا ہوگا؟ اپنے لوگوں کے اعتماد سے محروم ادارے جو سخت قسم کی مارکیٹ کے حالات میں کاروبار کر رہے ہوتے ہیں وہ شدید قسم کے داخلی انتشار (باہمی لڑائیوں) نفرت انگیز گفتگو اور غیبت، منتقم مزاجی، ذاتی مدافعت، ضروری معلومات روکنے دوسرے پہ کیچڑ اچھالنے اور اپنے آپ کو بچانے کی مزمن علامات سے لبریز ہوتے ہیں۔

دوسرے نمبر پر دماغ یا بصیرت ہے۔ جب کسی ادارے میں لوگوں کے ذہن یا بصیرت کو مسلسل نظر انداز کیا جاتا ہے تو کون سے مزمن مسائل جنم لیتے ہیں؟ آپ کے پاس نہ تو کوئی مشترکہ بصیرت ہوگی اور نہ ہی مشترکہ اقدار کا کوئی نظام۔ ان حالات میں آپ کس قسم کا علامتی رویہ نظر آنے کی توقع رکھتے ہیں؟ آپ دیکھیں گے کہ لوگ خفیہ ایجنڈوں پہ کام کر رہے ہوں گے۔ سیاسی کھیل کھیلا جا رہا ہوگا۔ فیصلہ سازی کے لیے مختلف معیار اپنائے جا رہے ہوں گے۔ آپ کو ایک مشکوک، مبہم اور منتشر کلچر دکھائی دے گا۔

تیسرے نمبر پہ جسم ہے۔ ذرا غور کیجئے جب کسی ادارے میں جسم کی سیاست (ڈھانچے، نظام اور طریقہ کار) میں نظم و ضبط کو وسیع طور پر نظر انداز کیا جاتا ہے تو کون سے مسائل جنم لیتے ہیں؟ بہ الفاظ دیگر آپ کس صورت حال کی توقع کرتے ہیں جب ادارے کی ترجیحات کے پیچھے کوئی منظم حمایت یا عملدرآمد کی صورت نہیں ہوتی۔ ظاہر ہے وہاں نہ تو کوئی ہم آہنگی ہوگی اور نہ نظم و ضبط ادارے کے ڈھانچوں، نظام، طریقہ کار اور کلچر میں پایا جائے گا۔ جب مینجرز انسانی فطرت کے نامکمل اور غیر درست Paradigms رکھتے ہوں گے تو وہ ایسے نظام جن میں مواصلات، بھرتی، انتخاب، تقرری، ترقی، احتساب، معاوضہ اور تلافی، تربیت اور اطلاعات شامل ہیں..... تشکیل دیں گے جو لوگوں کی مکمل طاقت اور صلاحیت کو بروئے کار لانے میں ناکام رہیں گے۔ نہ تو افراد ٹیمیں، ڈیپارٹمنٹ اور نہ ہی پورا ادارہ بنیادی مشن، مجموعہ اقدار اور حکمت عملی سے ہم آہنگ ہوگا۔ یہ صورت حال ایک گہری عدم آہنگی مارکیٹ، گاہکوں اور سپلائرز کے

درمیان پیدا کر دے گی۔

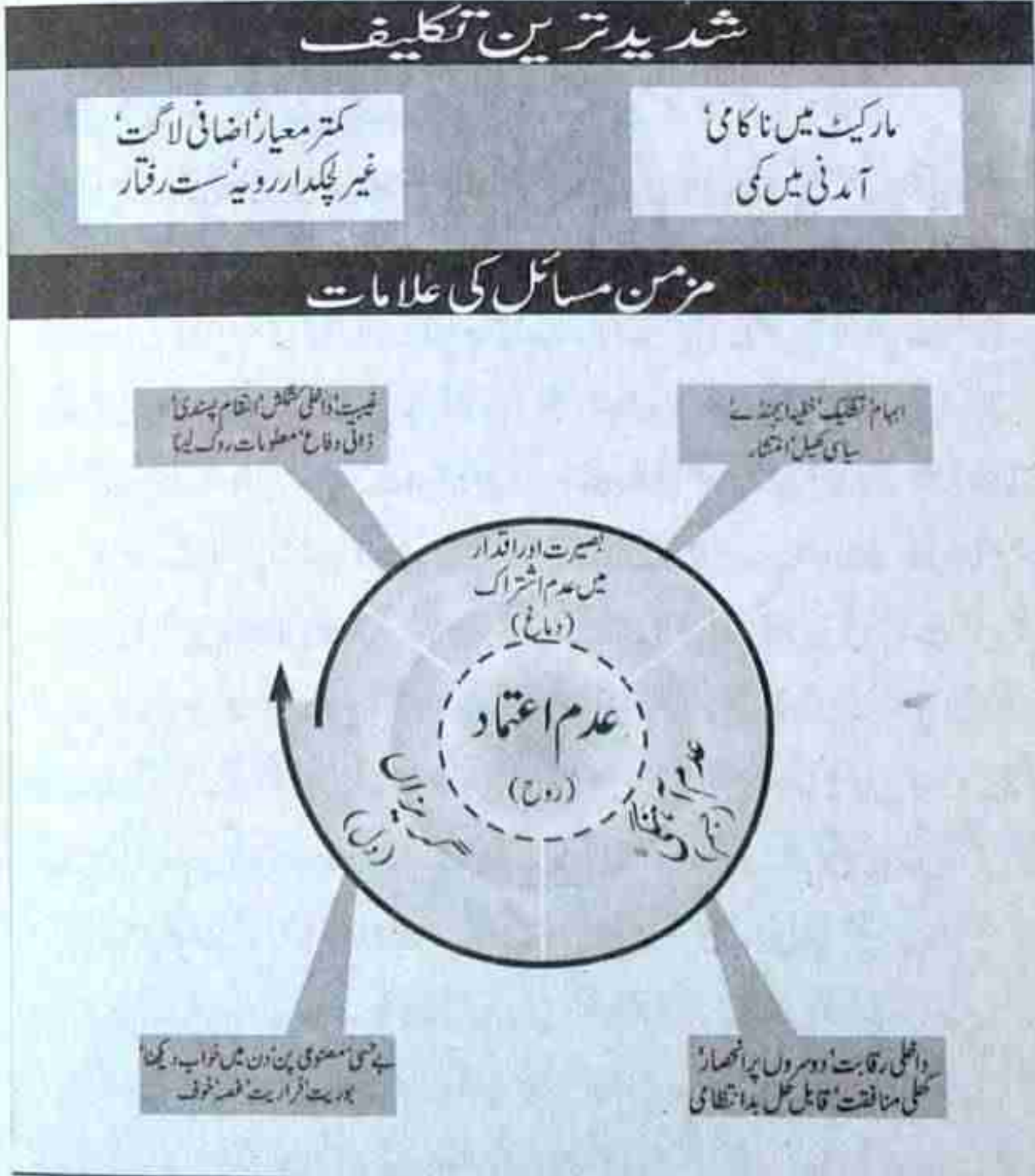
تمام ادارے مکمل طور پر ہم آہنگ ہو کر اپنے مطلوبہ نتائج حاصل کرتے ہیں۔ آر تھر ڈ بلیو جونز

یہ عدم آہنگی اپنا آپ ہزاروں طریقوں سے ظاہر کرتی ہے اور بالخصوص عدم اعتماد پر مشتمل ایک فزوں تر سیاسی رویے اور مختلف شعبوں کے درمیان مخاصمت اور دشمنیوں کو جنم دے گی۔ انسانی رائے کی جگہ ضابطے لے لیں گے کیونکہ جیسے جیسے چیزیں قابو سے باہر ہوتی ہیں، مینجرز محسوس کرتے ہیں کہ انہیں سخت قسم کا کنٹرول اپنانے کی ضرورت ہے۔ بیوروکریسی نظام مراتب اور قواعد و ضوابط اعتماد کی جگہ لے لیتے ہیں۔ ایک مصنوعی فضا کو اعتماد کا متبادل سمجھ لیا جاتا ہے۔ لوگوں یا لیڈر شپ کی ترقی کی بات کو جذباتی، غیر حقیقی، نقصان دہ اور مہنگی قرار دے دیا جاتا ہے۔ لوگ اشیاء کی طرح اخراجات تصور کیے جاتے ہیں۔ انہیں سرمایہ نہیں سمجھا جاتا۔ مزید کنٹرول اور مزید مینجمنٹ کی ضرورت روز بروز بڑھتی ہوئی محسوس ہوتی ہے۔ کارکن بھی از خود کوئی قدم نہیں اٹھاتے بلکہ احکامات اور ہدایات کے انتظار میں وقت ضائع کرتے رہتے ہیں۔ یہ صورت حال نام نہاد لیڈروں یعنی عمیدیداروں کو مزید یقین دلاتی ہے کہ گاجر اور چھڑی کی حکمت عملی سخت کنٹرول اور ضرورت پڑنے پر آہنی ہاتھ سے نمٹنا ہی بہتر طریقہ کار ہے۔ لیکن یہ خود فریبی ہوتی ہے۔ مینجنگ (کنٹرول کرنا) لوگوں کو کبھی ان کی بہترین صلاحیتوں کو بروئے کار لانے پر مائل نہیں کرتا۔ وہ کبھی اپنے جذبہ یا آواز کو ارد گرد کے لوگوں میں منتقل نہیں کرتے۔ ان لوگوں کو رضا کارانہ طور پر آگے بڑھنے کی ترغیب دی جاسکتی ہے۔

چوتھے نمبر پہ دل ہے۔ جب آپ دل کو نظر انداز کرتے ہیں تو کیا ہوتا ہے۔ آپ اندازہ لگا سکتے ہیں کہ جب کوئی جذبہ نہیں ہوتا، کام یا اہداف کے لیے کوئی جذباتی تعلق نہیں ہوتا، کسی طرح کا داخلی جوش و خروش یا داخلی وابستگی نہیں ہوتی تو ادارے میں کیا ہوتا ہے؟ نتیجہ یہ ہوتا ہے کہ لوگوں میں کھوکھلا پن پیدا ہو جاتا ہے۔ پورا کلچر گریزاں رہنے کی پالیسی پر کاربند ہو جاتا ہے۔ ایسی صورت حال میں آپ کس طرح کی حاد علامات کی توقع رکھتے ہیں؟ ذرا سوچئے اور پیش بینی کیجئے۔ آپ کو ہر طرف مصنوعی پن

نظر آئے گا، انتظامیہ دن میں خواب دیکھے گی، کارکن بوریٹ کے شکار ہوں گے، ہر طرف فراریت، غصہ، خوف، بے حسی اور کینہ پرور اطاعت پائی جائے گی۔

آپ نے دیکھا کہ اس Paradigm یا ماڈل میں پیش بینی اور خود وضاحتی کی کتنی قوت پائی جاتی ہے۔ جسم، دماغ، دل اور روح کو نظر انداز کرنا ایک ادارے میں چار مزمن مسائل، عدم اعتماد، بصیرت اور اقدار میں عدم اشتراک، عدم آہنگی اور گریز پیدا ہو جاتے ہیں۔ ان سے پیدا ہونے والی حادثات آپ خاکہ نمبر 6.3 میں دیکھ سکتے ہیں۔



ان مزمن مسائل اور ان کی علامت کا اجتماعی نتیجہ مارکیٹ میں ناکامی، آمدنی پہ منفی اثرات، کمتر معیار اضافی لاگت، غیر لچکدار رویہ، ست رفتاری اور بہت سی انگشت

نمائے..... ذمہ داری کے کلچر کی بجائے الزام تراشی کا کلچر..... ظاہر ہے یہ سب کچھ انتہائی تکلیف دہ ثابت ہوتا ہے۔

اگر آپ فلم میکس اینڈ میکس کو یاد کریں تو آپ کو ان چاروں مسائل میں سے ہر ایک کو سمجھنے میں آسانی ہو جائے گی۔

ماڈل عملی صورت میں

اب ہم اس ماڈل یا Paradigm کی توضیحی قوت کی ایک عملی مثال دیکھتے ہیں۔ مجھے یاد ہے کہ ایک دفعہ میں نے ایک بڑے ادارے کے ٹاپ ایگزیکٹوز کے ساتھ ملاقات میں ان سے ان کی مشن سٹیٹ منٹ کے بارے میں پوچھا تو چیف ایگزیکٹو نے ہچکچاتے ہوئے اسے دراز میں سے نکال کر مجھے تھما دیا۔ اس میں کہا گیا تھا ”ہمارا ہدف مالکان کے اثاثے بڑھانا ہے“۔ میں نے ان سے پوچھا کہ اگر وہ اسے دیوار پہ چسپاں کر دیں تاکہ ملازمین اور گاہک اسے پڑھیں اور تحریک پائیں تو کیسا رہے گا؟ وہ سب مسکرائے اور کہا ”نہیں ہم نے ایک اور سٹیٹ منٹ بنا رکھی ہے جو دیوار پہ آویزاں ہے لیکن اصل مشن سٹیٹ منٹ یہی ہے جو ہمارا مقصد ہے“۔

اگرچہ میں ابھی ان کی انڈسٹری اور کمپنی سے متعارف ہوا تھا لیکن پھر بھی میں نے کہا..... میں آپ کو بتاؤں کہ آپ کا اجتماعی کلچر کیسا لگ رہا ہے؟ آپ لوگ ایک دوسرے سے الگ تھلگ رہتے ہیں۔ اگر آپ کی انڈسٹری میں یونین ہے تو آپ لیبر کے جھگڑوں میں الجھے رہتے ہیں۔ آپ ملازمین پہ سخت کنٹرول رکھنا چاہتے ہیں۔ ان پہ گہری نظر رکھتے ہیں۔ ان کے ساتھ گاجر اور چھڑی کی حکمت عملی اپنائے ہوئے ہیں تاکہ وہ اپنا کام پوری محنت سے کریں۔ لوگوں کے درمیان تنازعات، شعبوں کے درمیان خاصیت، لوگوں کے خفیہ ایجنڈوں اور سیاسی چالوں سے نمٹنے میں آپ کی توانائی کا زیادہ حصہ منفی انداز میں خرچ ہو رہا ہے۔

میری پیش بینی اور درست اندازوں پہ وہ سب حیرت زدہ رہ گئے۔ انہوں نے بیک زبان پوچھا۔ آپ نے یہ ساری باتیں درست ترین انداز میں کیسے بھانپ لیں؟ میں نے جواب دیا، میں آپ کی انڈسٹری اور آپ کے بارے میں تو زیادہ کچھ

نہیں جانتا البتہ میں انسانی فطرت کے بارے میں تھوڑا بہت جانتا ہوں۔ آپ کی حقیقی توجہ ہماری فطرت کے چار حصوں میں سے صرف ایک حصہ پر مرکوز ہے اور یہ ہے جسم (معیشت)۔ اور صرف ایک فریق پر ہے اور وہ مالکان ہیں۔ آپ نے مکمل طور پر بقیہ تین حصوں، دماغ، دل اور روح اور بقیہ فریقین کو نظر انداز کر رکھا ہے۔ آپ سنگین قسم کے نتائج کا سامنا کیے بغیر ایسا نہیں کر سکتے۔ میں نے اپنی پیش بینی جاری رکھی۔ جب یہ میٹنگ ختم ہوگی تو آپ میں سے آدھے لوگ بقیہ آدھے لوگوں کے بارے میں منفی باتیں کریں گے۔ یہاں مجھے اعتماد کا فقدان نظر آ رہا ہے۔ دو ہر اپن واضح طور پر موجود ہے۔

وہ لوگ میرے مشاہدے کی درستی پر افسردگی کے ساتھ حیرت زدہ تھے کیونکہ وہ خود کو ایک کامیاب ادارہ سمجھتے تھے۔ سچ یہ ہے کہ آپ اس وقت تک ادارے کے مالکان کے ساتھ کامیاب نہیں ہو سکتے جب تک آپ مارکیٹ میں کامیاب نہ ہوں اور مارکیٹ میں اس وقت تک کامیاب نہیں ہو سکتے جب تک پہلے آپ اپنے کام کی جگہ پہ کامیاب نہ ہوں۔

تو ٹھیک ہے۔ بتائیے تبدیلی کے لیے ہمیں کیا کرنا ہوگا؟ انہوں نے پوچھا۔ میں نے کہا..... آپ کو سنجیدگی کے ساتھ چاروں حصوں پہ کام کرنا ہوگا۔ ہر فرد کا ذہن شامل کیجئے تاکہ سب لوگوں کا ایک ہی گیت ہو۔ ایمانداری، دیانتداری، وفائیت اور سچائی کے آفاقی اصولوں کے ساتھ رہیے تاکہ آپ اعتماد کی ایسی چٹان تراش سکیں جو ہر طوفان میں سر بلند رہے۔ ایسا معیار اپنائیں جو آپ کی بصیرت اور اقدار میں مجسم ہو تاکہ آپ کو لائحہ عمل، ڈھانچے اور طریقہ کار سے متعلق فیصلے کرنے میں رہنمائی ملتی رہے۔ آپ کو بہر صورت ذاتی اور ادارہ جاتی اعتماد کی صورت پیدا کرنا ہوگی اس کے بعد ہی آپ ملازمین کی سچی وابستگی اور اس کے نتیجہ میں ان کی بھرپور صلاحیتوں کو بروئے کار لاسکیں گے۔ میں نے انہیں تجویز کیا کہ کم از کم ابتدا میں انہیں اپنی ایگزیکٹو ٹیم کے لیے ایک مشن سٹیٹمنٹ تیار کرنا چاہیے۔

انہوں نے استفسار کیا کہ معاملات بہتر ہونے میں کتنا وقت لگے گا؟

جتنے گہرے زخم آپ نے لگائے ہیں..... میرا جواب تھا۔

”زیادہ گہرے نہیں ہیں“..... انہوں نے کہا۔

تو پھر شاید آپ اسے مکمل کرنے کے قابل نہ ہو سکیں گے۔ اگر زیادہ اذیت نہیں ہے۔ حالات میں زیادہ سنگینی نہیں ہے۔ زیادہ شرمندگی نہیں ہے تو پھر سب کچھ اسی طرح چلنے دیں۔ پورے پراجیکٹ کو بھول جائیں۔

انہوں نے مایوسی کے ساتھ کہا، لیکن ہم نے تو سنا ہے کہ جہاں جہاں آپ نے کام کیا ہے وہاں بہت اچھے نتائج مرتب ہو رہے ہیں۔ ہمیں یہ بھی احساس ہے کہ چونکہ مارکیٹ کی صورت حال تبدیل ہو رہی ہے اور مقابلہ بہت سخت ہوتا جا رہا ہے اس لیے ہمیں کچھ نہ کچھ تو کرنا ہوگا۔ ہمیں یقیناً مدد کی ضرورت ہے، ہم تبدیلیاں لانا چاہتے ہیں۔ میں نے انہیں کہا کہ اگر وہ واقعی سنجیدہ ہیں اور خلوص کے ساتھ مل کر کام کرنا چاہتے ہیں تو ضروری تبدیلیاں لا سکتے ہیں۔ لیکن مطلوبہ نتائج ملنے میں شاید دو سے تین سال لگ جائیں۔

ایک ایگزیکٹو بولا..... ”آپ کو معلوم نہیں ہم کس قدر تیز اور مستعد لوگ ہیں“۔ ایک بہتر مشن سٹیٹ منٹ تیار کرنے کے آئیڈیا کو آگے بڑھاتے ہوئے اس نے کہا ”ہم یہ کام اس ہفتہ کے آخر تک کر لیں گے“۔ شاید اس کا خیال تھا کہ وہ کسی وژن ورکشاپ میں جائیں گے اور ارغوانی جملوں سے مزین ایک نئی مشن سٹیٹ منٹ بنوالیں گے جو سب لوگوں کو زبردست اپیل کرے گی۔

آہستہ آہستہ یہ ایگزیکٹوز سمجھ گئے کہ مختصر مدت کی سوچ اور شارٹ کٹ تکنیک کبھی بھی ایسے دور رس نتائج نہیں لا سکتی جس کے وہ طلبگار ہیں۔ آہستہ آہستہ وہ زیریں سطح مزمن مسائل کو اپنی گرفت میں لے آئے۔ انہوں نے ابتدا اپنے آپ سے کی اور انسانی فطرت کے چاروں حصوں کے لیے بھرپور احترام پیدا کر لیا۔ انجام کار انہوں نے سمجھ لیا کہ لیڈرشپ کسی ایک فرد کا نہیں سب لوگوں کا یعنی ہر فرد کا کام ہے۔ اور ہر فرد کو ”اندر سے باہر“ کی سوچ اپنانے کی ضرورت ہے۔

ادارے نے خود کو جڑوں سے مضبوط کیا۔ اس میں تین سال لگ گئے۔ بالآخر ان کے پاس ایسی طاقت تھی، باختیار ہونے کی ایسی سطح اور ایسا اعتماد میسر تھا کہ وہ اس نئے اور سخت مقابلہ سے نمٹنے کے قابل تھے جو مارکیٹ میں ابھرا اور پھر وہ مارکیٹ میں کامیابی

سے اپنا مقام برقرار رکھنے کے اہل ہو گئے۔ بہت سے چوٹی کے ایگزیکٹوز دوسری کمپنیوں میں چیف ایگزیکٹو آفیسر کے عہدے پر چلے گئے۔ لیکن ادارے کا کلچر اور داخلی طاقت اب اس قدر نشوونما پا چکی تھی کہ وہ مسلسل کامیابی اور منفعت کے ساتھ چلتا رہا۔

صنعتی دور کا رد عمل

نئے دور کی نئی سوچ کی افادیت کا اندازہ ہمیں اس طرح ہو سکتا ہے کہ ہم دیکھیں کہ صنعتی دوران چاروں مزمن مسائل پہ کیا رد عمل پیش کرتا ہے۔ مثلاً اگر اعتماد کا فقدان یا کمی ہے اور کوئی اخلاقی حاکمیت نہیں تو پھر مرکزی نقطہ ”باس“ ہوگا۔ لیڈر یعنی باس ہی سب کچھ بہتر سمجھتا ہے اور وہی تمام فیصلے کرتا ہے۔ ”یہ میرا راستہ ہے اور یہی اصل راستہ ہے۔“

جہاں تک مشترکہ بصیرت اور اقدار میں عدم شراکت کا سوال ہے تو صنعتی دور کی سوچ میں ”ضابطے“ بصیرت اور مشن کی جگہ لے لیتے ہیں۔ ”تم کسی بات کی فکر نہ کرو سوائے اپنے کام کے..... بس وہ کرو جو تمہیں بتایا گیا ہے۔ ضابطوں اور قواعد پہ عمل کرو..... اور سوچنے کا کام مجھ پہ چھوڑ دو.....“

عدم آہنگی.....؟ ”چیزوں کی استعداد کار بڑھاؤ..... مشینیں، پالیاں، لوگ، سب کو مستعد بناؤ..... مستعدی ہی سارے کھیل کا اصل نام ہے۔“

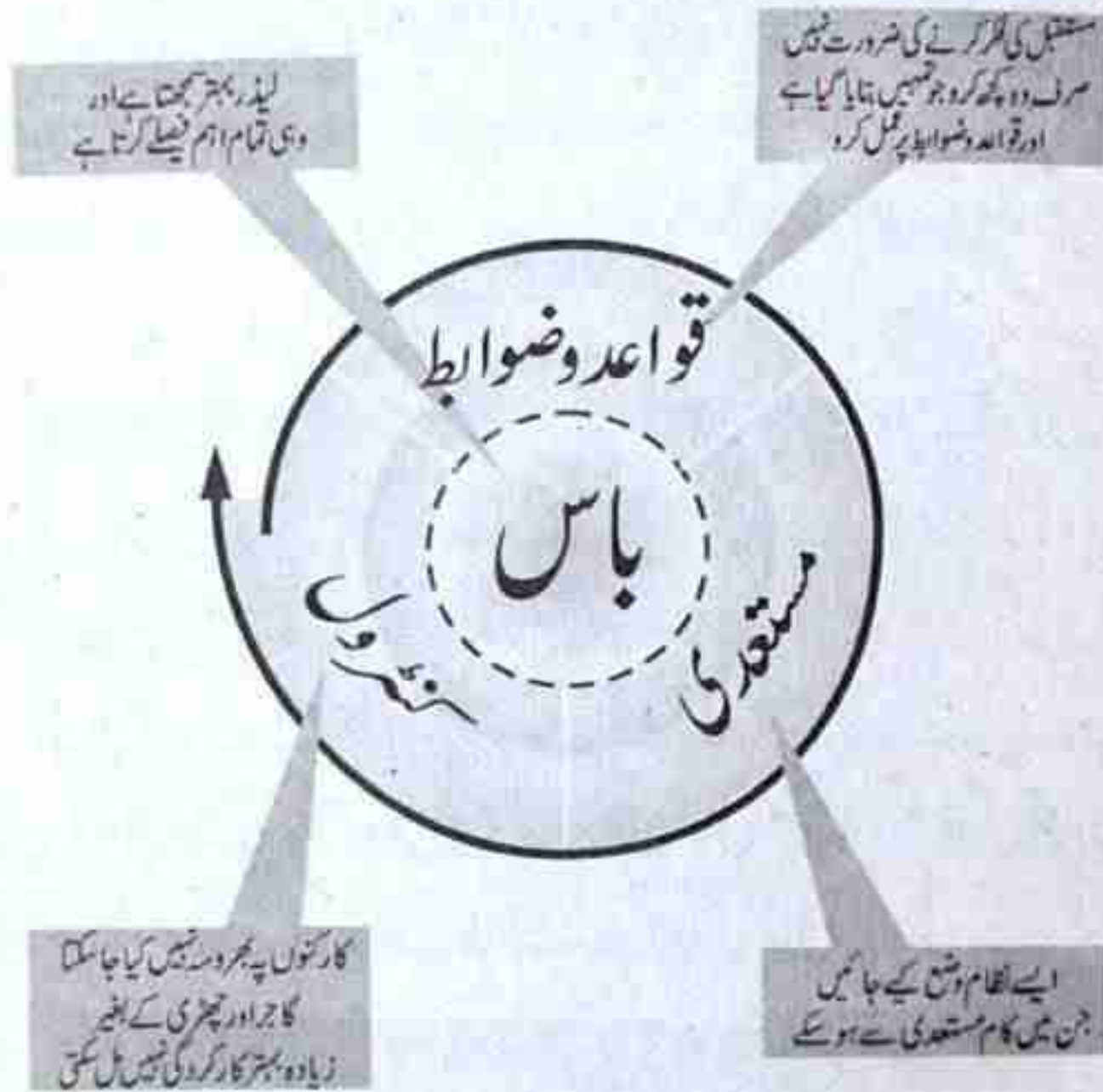
عدم اختیار.....؟ ”تمہیں صرف اور صرف کنٹرول سخت رکھنا ہے۔ تم لوگوں پہ اعتماد نہیں کر سکتے۔ لوگوں سے زیادہ سے زیادہ کام لینے کا ایک ہی طریقہ ہے کہ گاجر اور چھڑی کی حکمت عملی اپناؤ۔ گاجر دکھاؤ (معاوضے کا لالچ دو) اور لوگوں سے کام لو اور ان پہ خوف مسلط رکھو کہ اگر انہوں نے مطلوبہ کارکردگی نہ دکھائی تو چھڑی موجود ہے (تادیبی کارروائی اور سخت سزا میں ملازمت سے جواب مل سکتا ہے)۔“

اداروں میں لیڈرشپ کا حل

دوسروں کو اپنی آواز تلاش کرنے پہ آمادہ کرنے کا فیصلہ آپ کو سیدھا ان چار مزمن ادارہ جاتی مسائل کی تہہ میں لے جاتا ہے جو آج کے صنعتی دور کے کنٹرول کرنے کی حکمت عملی کا نتیجہ ہیں۔

لوگوں کو چیزوں کی طرح مرتب کرنا

4 مزمن مسائل کے لیے صنعتی دور کا حل



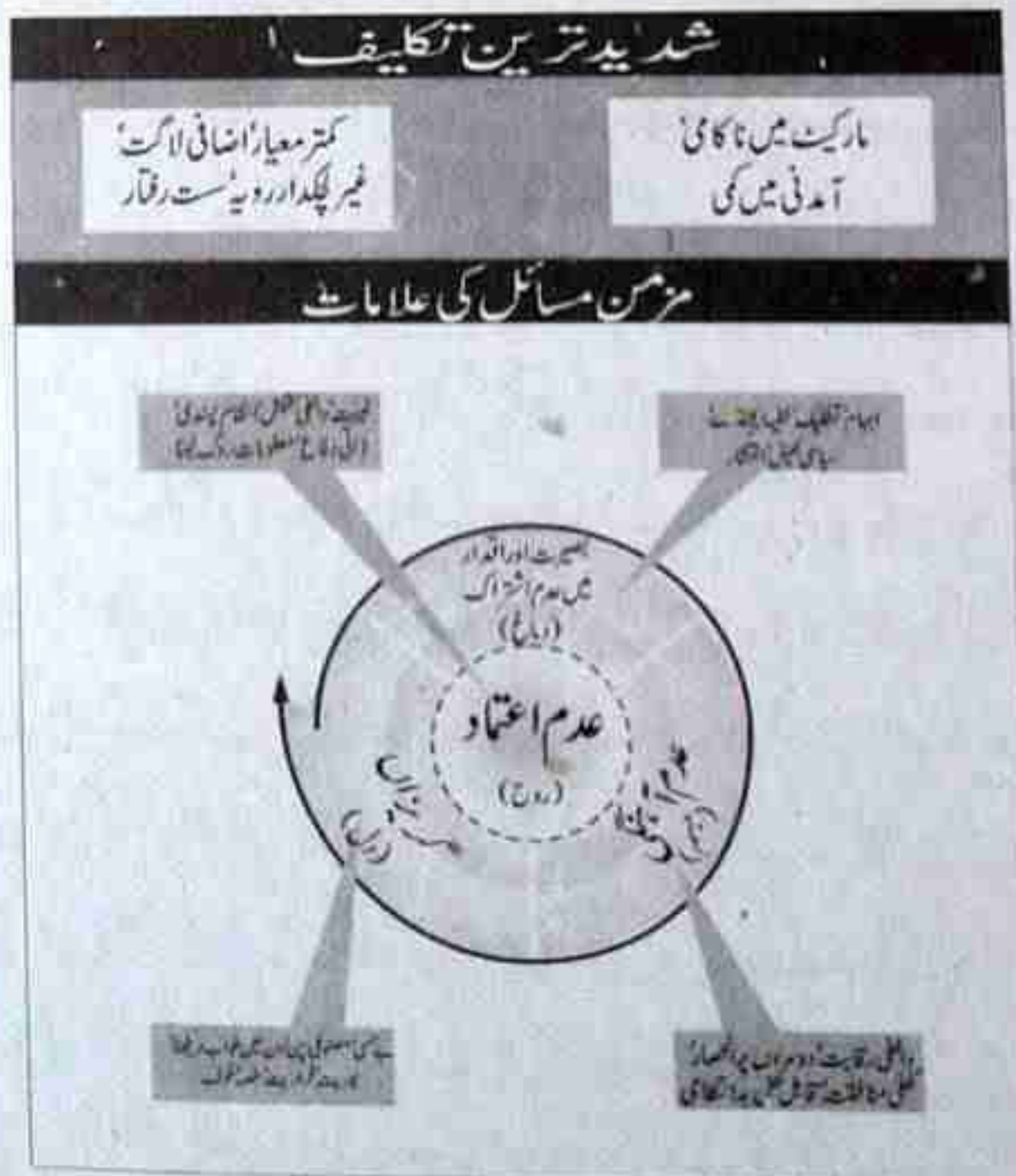
خاکہ نمبر 6.4

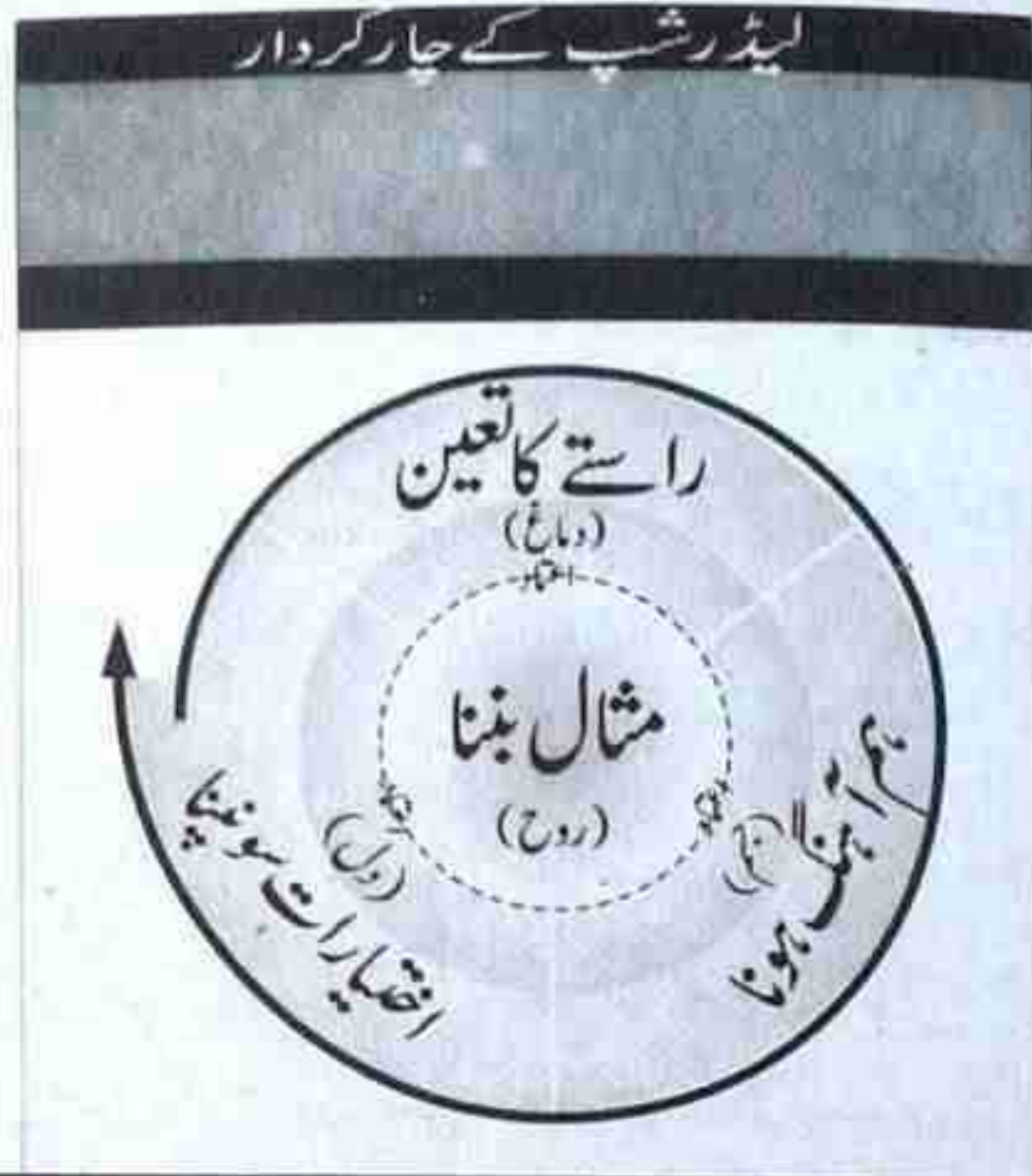
ہم میں سے ہر ایک (مرد یا عورت) جس نے اپنی آواز پالی ہے وہ صنعتی دور کی منفی علامتوں..... باس، قواعد و ضوابط، مستعدی اور کنٹرول..... کے سافٹ ویئر کو اپنے اداروں میں متروک قرار دینے کی قوت رکھتا ہے۔ اس عمل میں چار کردار (طرز عمل) ملوث ہیں جو چار مزمن ادارہ جاتی مسائل کا تریاق ہیں۔ (دیکھئے خاکہ نمبر 6.6)

کسی ادارے میں یہ جسم، دماغ، دل اور روح کا مثبت اظہار ہوتے ہیں جبکہ چار مزمن مسائل ان کو نظر انداز کرنے کا منفی اظہار ہوتے ہیں۔ حقیقت سے کام لیتے ہوئے آپ ان چاروں مزمن مسائل کو کس طرح حل کریں گے۔ جہاں اعتماد اور بھروسے کا فقدان ہو وہاں ہم قابل اعتبار ہونے کا ماڈل بننے پر توجہ دیتے ہیں تاکہ اعتماد تخلیق ہو سکے۔ جہاں مشترکہ بصیرت اور اقدار کا فقدان ہو وہاں ہم راستہ متعین کرنے پر توجہ دیتے ہیں تاکہ ایک مشترکہ بصیرت اور مجموعہ اقدار تعمیر ہو سکے۔ جہاں عدم آہنگی ہو وہاں

ہم اہداف، ڈھانچوں، نظام اور طریقہ کار کو ہم آہنگ کرنے پر توجہ دیتے ہیں تاکہ لوگوں میں اور کلچر میں اختیارات سوچنے کی حوصلہ افزائی اور نشوونما ہو اور بصیرت اور اقدار کو فروغ ملے۔ جہاں اختیارات سوچنے کا رجحان نہ ہو وہاں ہم افراد اور ٹیموں کو پراجیکٹ یا ان کی ملازمت کی سطح پر اختیارات سوچنے پہ توجہ مرکوز کرتے ہیں۔

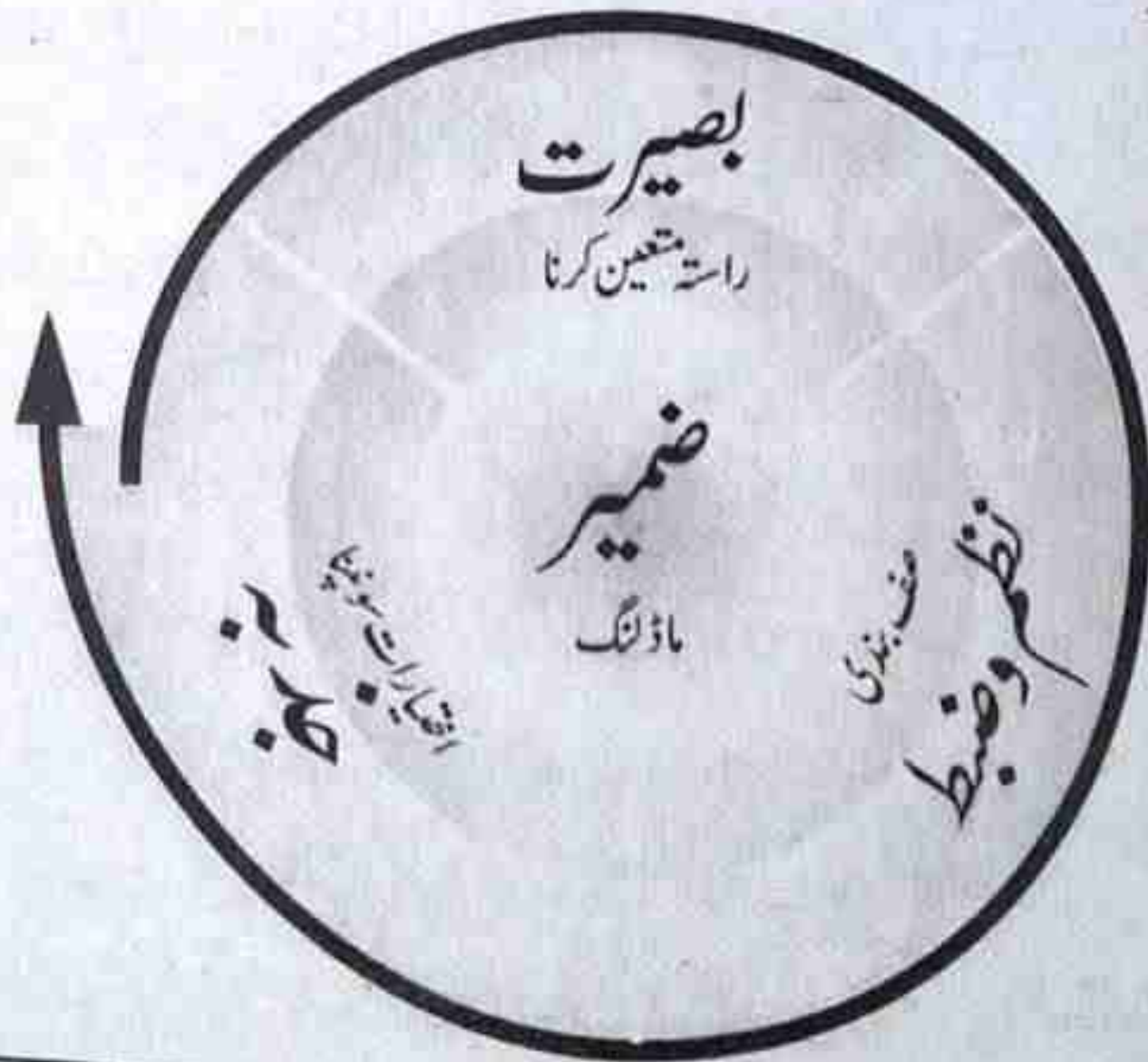
میں ان چاروں کرداروں کو لیڈرشپ کے چار کردار کہا کرتا ہوں اور ایک بار پھر اس بات کی وضاحت کر دوں کہ لیڈرشپ سے میری مراد مرتبہ و منصب نہیں بلکہ ایسی لیڈرشپ جو Pro-Active ہو اور جو اپنے ارد گرد پائے جانے والے لوگوں کو ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں سے آگاہ کرنے اور ان کی توثیق کرنے کا عزم رکھتی ہو۔ انہیں ایسی معاون ٹیم کے طور پر متحد کرنے کا ارادہ رکھتی ہو جو اپنے ادارے کی اثر انگیزی اور ساکھ میں اضافہ کرنے اور ادارے کے مقاصد کی تکمیل کے لیے کوشاں رہے۔ یاد رہے کہ ایک معاون ٹیم میں افرادی طاقتیں (آوازیں) شمر بار بن جاتی ہیں اور افراد کی کمزوریاں غیر متعلقہ ہو جاتی ہیں کیونکہ ایک دوسرے کی طاقت سے ان کی تلافی ہو جاتی ہے۔





خاکہ نمبر 6.6

لیڈرشپ کے چار کردار دراصل ذاتی قیادت کی چار خوبیاں (بصیرت، جذبہ، نظم و ضبط اور ضمیر) ہوتی ہیں۔ کسی ادارے میں ان پر زیادہ زور دیا جانا چاہیے تاکہ خامیاں دور ہو سکیں۔



خاکہ نمبر 6.7

- ☆ مثال بننا (ضمیر) - ایک اچھی مثال قائم کرنا۔
- ☆ راستہ متعین کرنا (بصیرت) - متحد ہو کر طرز عمل طے کرنا۔
- ☆ ہم آہنگ ہونا (نظم و ضبط) - نظام تشکیل دینا اور اسے چلانا تاکہ پیش رفت برقرار رہے۔

☆ اختیارات سونپنا (جذبہ) - لوگوں کی صلاحیتوں کو طریقہ کار کا پابند بنانے کی بجائے نتائج کے حصول پر مرکوز کرنا (انہیں اختیارات سونپنا) اور ان کی درخواست پر مددگار بننا۔

جو لوگ کسی ادارے میں منصب و اختیار کے رسمی عہدے پر فائز ہوتے ہیں، ممکن ہے انہیں یہ چاروں کردار چیلنج محسوس ہوں گے لیکن اپنے انتظامی امور نمٹاتے ہوئے ان کے لیے یہ ایک فطری انداز ہوگا۔ لیکن انہیں سینئر ایگزیکٹوز کے لیے کردار کے طور پر دیکھتے ہوئے دوسروں پہ انحصار کرنے والے افراد یہی کہیں گے کہ نہیں۔ باس ہی اہم باتوں پہ غور و فکر کرتا اور فیصلے صادر کرتا ہے۔ لیکن یہ چاروں کردار ہر فرد کے لیے ہیں چاہے اس کی حیثیت کچھ بھی ہو۔ یہ تو محض وہ راستہ ہیں جس پر چل کر آپ اپنی اثر انگیزی اور اپنی ٹیم اور اپنے ادارے کی اثر انگیزی میں اضافہ کر سکتے ہیں۔

میرے رفیق کار اور میں فرینکلن کووے میں 1995ء سے رولز آف لیڈرشپ ماڈل پڑھا رہے ہیں۔ لیکن بہت سے دوسرے ماہرین جو اسی شعبہ سے تعلق رکھتے ہیں وہ بھی اپنے طور پر اسی نتیجہ پر پہنچے ہیں کہ رول ماڈل وہی ہوتے ہیں جو ان اصولوں پہ کاربند ہوں۔ مثلاً یونیورسٹی آف مشی گن کے ڈیوی الریج، جیک زینگ اور فارم سال ووڈ نے اپنی مشترکہ تصنیف 'بصیرت افروز کتاب Results-Based Leadership' (1999) میں اپنی برسوں کی تحقیق، مشاہدے اور مشاورت کا نتیجہ مرتب کرتے ہوئے ایک فور باکس لیڈرشپ ماڈل تجویز کیا ہے جو کم و بیش چار کرداروں پر مشتمل ماڈل جیسا ہی ہے۔ اس میں فرق صرف لفظوں کا ہے کیونکہ معنی بنیادی طور پر وہی ہیں۔

کامیاب لیڈرز کیا کرتے ہیں؟

لیڈرشپ کی خوبیوں کا اختصار

سمت متعین کرتے ہیں
(بصیرت، خریدار، مستقبل)

ذاتی کردار کا مظاہرہ کرتے ہیں
(عادات، دیانتداری، بھروسہ، تجزیاتی سوچ)

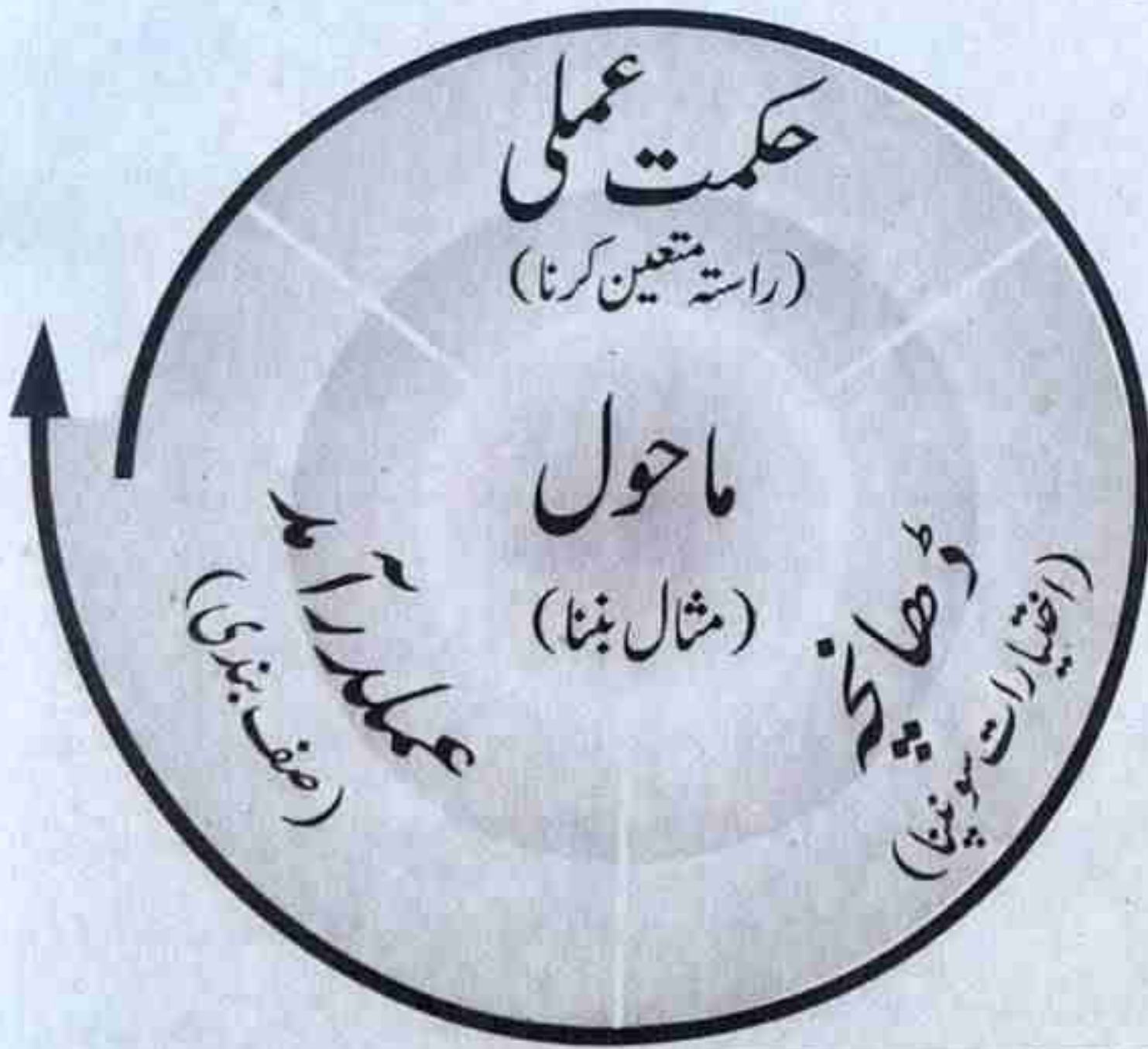
انفرادی وابستگی کو
متحرک کرتے ہیں
(دوسروں کو شامل کرنا، اختیارات تقسیم کرنا)

ادارے کی صلاحیت
بڑھاتے ہیں
(ٹیمیں بنانا، تبدیلی منظم کرنا)

خاکہ نمبر 6.8

لیڈرشپ کے اس ماڈل کی توثیق حال ہی میں شائع ہونے والی ایک کتاب سے بھی ہوتی ہے جو ایک پانچ سالہ مطالعہ پر مبنی ہے۔ یہ مطالعہ نیتن نوہریہ ولیم جویس اور بروس رابرٹسن نے مرتب کیا اور What really works کے نام سے شائع کیا۔ (ہارورڈ بزنس ریویو، جولائی 2003ء)۔ ایورگرین پراجیکٹ کے تحت انہوں نے 160 کمپنیوں میں دس سال سے زائد عرصہ سے زیر عمل 200 سے زیادہ مستند مینجمنٹ دستور العمل دیکھے۔ ان کے کلچر اور نتائج کا جائزہ لیا۔ اس تحقیق نے انہیں اس قابل کیا کہ وہ حتمی طور پر کہہ سکیں کہ کون سا انتظامی دستور العمل (مینجمنٹ پریکٹس) واقعتاً اعلیٰ تر نتائج پیدا کرتا ہے۔ انہوں نے نتیجہ اخذ کیا کہ کسی استثناء کے بغیر ایسی کمپنیاں جنہوں نے اپنی ہم عصر کمپنیوں کے مقابلہ میں زبردست کارکردگی دکھائی ان میں درج ذیل چار اہم ترین انتظامی دستور العمل رائج ہیں۔

1- حکمت عملی (Strategy):	ایک واضح اور مرکوز حکمت عملی مرتب کر کے اسے برقرار رکھا جاسکتا ہے
2- عمل درآمد (Execution):	خامیوں سے پاک طریقہ کار طے کر کے اس پر عمل درآمد کیا جاتا ہے۔
3- ماحول (Culture):	کارکردگی دکھانے پہ مائل کرنے والا ماحول تشکیل دے کر اس کی نشوونما کی جاتی ہے۔
4- ڈھانچہ (Structure):	ایک تیز، لچکدار اور ہموار ڈھانچہ تعمیر کر کے اسے سب کے لیے قابل قبول بنایا جاتا ہے۔



خاکہ نمبر 6.9

ایورگرین پراجیکٹ یہ نتیجہ اخذ کرتا ہے کہ یہ کمپنیاں چار ثانوی خصوصی خدوخال لیاقت، جدت، لیڈر شپ اور ادغام اور اکتساب میں سے کم از کم دو ضرور رکھتی ہیں۔ لیکن ان چار بنیادی اور اہم ترین انتظامی دستور العمل پہ غور کیجئے جن کی شناخت ایورگرین پراجیکٹ میں کی گئی۔ کیا یہ وہی خوبیاں نہیں ہیں جو کمپنیوں کو ڈرامائی طور پر دوسری

کمپنیوں پہ فوقیت دیتی ہیں اور کیا یہ خوبیاں وہی چار کردار نہیں ہیں جنہیں ہم لیڈر شپ کے چار کردار کہتے ہیں۔ آپ نے دیکھا کہ اصول وہی ہیں صرف ان کو بیان کرنے کے لیے مختلف لفظوں کا سہارا لیا گیا ہے۔

تسلل کی اہمیت

یہ چاروں کردار ایک دوسرے کے مرہون منت ہیں۔ ایک مفہوم میں ایک دوسرے کا تسلسل ہیں۔ لیکن ایک اور مفہوم میں بیک وقت موجود ہونے ضروری ہیں۔ دونوں مفہام درست ہیں۔ تسلسل اس طرح رکھتے ہیں کہ آپ قابل بھروسہ ہونے کے بعد ہی واقعتاً ان دوسرے کرداروں کی طرف جاسکتے ہیں جو انسانی قوت کو زیر عمل لاتے ہیں اور ان کی بیک وقت موجودگی ان معنوں میں درست ہے کہ جب ایک دفعہ اس لیڈر شپ پہ مبنی کلچر قائم ہو جاتا ہے تو پھر آپ کو مستقل طور پر اپنی توجہ ان چاروں کرداروں پہ دینا ہوگی۔

میں تسلسل کی اہمیت کو ان چاروں اصولوں کے حوالے سے بیان کرتے ہوئے پیشہ ورانہ کھیلوں سے تشبیہ دوں گا۔ پیشہ ورانہ کھیلوں میں کاروبار کی طرح سخت مقابلہ پایا جاتا ہے۔ جب ایک کھلاڑی پروفیشنل ٹریننگ کیمپ میں آؤٹ آف شپ جاتا ہے یعنی اس میں پٹھوں کی قوت اور تیز عمل تنفس کی برداشت کا فقدان ہوتا ہے تو وہ مطلوبہ مہارت حاصل کرنے کے قابل نہیں ہوتا۔ اور اگر اسے مطلوبہ مہارت میسر نہیں آتی تو وہ کسی ٹیم کا مفید ممبر اور جیت کے نظام کا حصہ نہیں بن سکتا۔

آپ اس بات کو یوں بھی کہہ سکتے ہیں کہ مہارت کی نشوونما سے پہلے پٹھوں کی نشوونما ضروری ہوتی ہے اور ٹیم کی نشوونما سے پہلے مہارت اور سسٹم کی نشوونما ضروری ہوتی ہے۔ جسم ایک قدرتی سسٹم ہے جس پہ فطرت کے قوانین کی حکمرانی ہوتی ہے۔ کھیلوں کی تشبیہ ایک موزوں اور طاقتور تشبیہ ہے جس کو ہم اپنی آواز تلاش کرنے کی صلاحیت کے وسیع تر علاقے سے مربوط کر سکتے ہیں۔ ذاتی نشوونما (بااثر ہونے) سے پہلے قابل اعتماد تعلقات کا قیام ضروری ہوتا ہے اور قابل اعتماد تعلقات بنیادی شرط ہیں ایک ایسا ادارہ تشکیل دینے کے لیے جو ٹیم ورک، تعاون اور وسیع تر کمیونٹی کی بہبود کے کام

آسکے۔

مثلاً ہم فرض کر لیتے ہیں کہ ایک شخص اس قابل نہیں ہے کہ اپنے آپ سے کیے ہوئے وعدے پہ قائم رہ سکے۔ اس کی زندگی غیر مناسب متلون اور بے اصول ہے۔ کیا کوئی ایسا طریقہ ہے کہ وہ دوسروں کے ساتھ صحت مند اور قابل اعتماد تعلقات قائم کر سکے؟ جواب بہت واضح ہے اور اگر دوسروں کے ساتھ تعلقات میں اعتماد کا فقدان ہو تو کیا اس کے پاس ایک موثر خاندان یا ٹیم کے لیے ایسی بنیاد ہوگی جو کسی طرح کا اہم کردار ادا کر سکے؟ جواب ایک مرتبہ پھر واضح ہے کہ نہیں۔

جس طرح ایک بچہ چلنے سے پہلے دوڑ نہیں سکتا اور گھسنے سے پہلے چل نہیں سکتا، اسی طرح آپ الجبرا سمجھے بغیر کیلکولس نہیں کر سکتے اور بنیادی حساب سمجھے بغیر الجبرا نہیں کر سکتے۔ ظاہر ہے کچھ چیزوں کی ضرورت دوسری چیزوں سے پہلے ناگزیر ہے۔ جب ایک دفعہ آپ اس تسلسل کی اہمیت کو سمجھ جائیں گے تو آپ کو نظر آنے لگے گا کہ اگرچہ دونوں ایک دوسرے کے دست نگر ہیں لیکن اس کے باوجود ضروری ہے کہ پہلے آپ اپنی آواز تلاش کرنے کی قیمت ادا کریں اور پھر اعلیٰ درجہ کے قابل اعتماد تعلقات قائم کرنے اور تخلیقی انداز میں مسائل حل کرنے کی کوشش کریں۔ اس کے بعد ہی اعلیٰ درجہ کے قابل اعتماد تعلقات کا اتحاد عمل تعاون کرنے والے افراد پر مشتمل ٹیم یا ادارہ تخلیق کرنے کی بنیاد بن پائے گا۔ یہ ٹیم مقصد اور اقدار کو پیش نظر رکھے گی اور اس سمت میں اپنا کردار ادا کرنے کے لیے رضا کارانہ طور پر تیار ہوگی۔ انجام کار افراد ٹیمیں اور ادارے اس قابل ہو جاتے ہیں کہ اپنے منتظمین کی خدمت اور ان کی ضروریات پوری کرتے ہوئے اپنی اثر انگیزی پھیلا سکیں۔ اپنی ذات سے بالاتر ہو کر خدمت کرنے کا مطلب ان تینوں سطحوں کو با معنی بنانا اور دانش کے دور میں ہماری رہنمائی کرنا ہے۔ دانش کا دور تہذیب انسانی کا پانچواں دور اور سب سے زیادہ اہم اور پیچیدہ دور ہے۔

اس تسلسل کی زبردست اہمیت کو واضح کرنے کا شاید بہترین طریقہ یہ ہوگا کہ آپ ان تجربات سے آگاہ ہو جائیں جو اپنے سامعین کو سکھانے کے دوران پیش آتے رہے مثلاً میں کسی آدمی کو آگے آنے کی دعوت دیتا ہوں جو خوب طاقتور اور صحت مند نظر آتا ہے۔ میں اسے بیس مرتبہ ڈنٹر پلینے کے لیے کہتا ہوں۔ اگر وہ واقعی طاقتور اور اس

بات کی مشق رکھتا ہے تو آسانی سے کر لیتا ہے لیکن ایسا بہت کم افراد کر سکتے ہیں۔ یہاں تک کہ بہت سے افراد جو بظاہر طاقتور اور صحت مند نظر آتے ہیں وہ بھی پانچ یا چھ مرتبہ سے زیادہ ایسا نہیں کر سکتے۔

اس طبعی حرکت کی مشابہت میں، میں اپنے سامعین کو باور کراتا ہوں کہ جب تک انہیں ذاتی سطح پر بیس جذباتی ڈنٹر پلینے کی مشق نہ ہو وہ اچانک ضرورت پڑنے پر (کوئی چیلنج درپیش ہونے پر) تمیں جذباتی ڈنٹر نہیں پیل سکتے۔ اسی طرح جب تک لوگوں کو ذاتی اور تعلقات کی سطح پر پچاس نفسیاتی ڈنٹر پلینے کی مشق نہیں ہوگی، اس وقت تک ممکن نہیں کہ وہ ایک ٹیم تیار کر سکیں اور اعلیٰ درجہ کا اعتماد اور کارکردگی دکھانے والا ادارہ جاتی کلچر پیدا کر سکیں۔

اس تسلسل کو ذہن میں رکھیں۔ اب ہم اپنی آواز تلاش کرنے کے ضمن میں کردار سازی سے آگے چلتے ہوئے مہارت سازی اور پھر ٹیم اور سسٹم تشکیل دینے کی طرف آئیں گے جو اداروں میں دوسرے افراد کو اپنی آواز تلاش کرنے میں مدد دینے کے لیے ضروری ہیں۔

توجہ اور عملدرآمد: بقیہ کتاب کے لیے ایک خاکہ

اگلے صفحات میں آنے والا توسیع شدہ ڈایا گرام دکھاتا ہے کہ مذکورہ چاروں کردار اس بالائی شاہراہ کی نمائندگی بھی کرتے ہیں جو ”دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پر آمادہ کرنے کی طرف لے جاتی ہے۔ اسی شاہراہ پہ چل کر ادارہ جاتی عظمت حاصل ہوتی ہے جبکہ چار ادارہ جاتی مزمن مسائل اس زیریں راستے کی نمائندگی کرتے ہیں جو دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے سے روکتا ہے اور اس کے نتیجہ میں معمولی پن اور مشکلات پیدا ہوتی ہیں۔

دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے میں مدد دینے کا عمل صرف دو لفظوں میں سمیٹا جاسکتا ہے (i) توجہ اور (ii) عملدرآمد۔ توجہ مرکوز کرنا مثال بننے اور راستہ متعین کرنے کے کرداروں کو مجسم کرتا ہے جبکہ عملدرآمد ہم آہنگی اور اختیارات سوچنے کے کرداروں کی تجسیم کرتا ہے۔ اس کتاب کے باقی حصہ میں آپ دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے

پہ آمادہ کرنے کو ایک عادت بنانا سیکھیں گے اور ایسا رویے مہارت اور علم کے مندرجہ ذیل اصولوں کو فروغ دینے سے ہوگا۔

توجہ کا ارتکاز: مثال بننا اور راستہ متعین کرنا

1- اثر انگیزی کی آواز:- ایک ماڈل یا مثال بننے میں سب سے پہلے اپنی آواز تلاش کرنا ضروری ہے (پہلا حصہ) اور پھر اس طرز عمل کا انتخاب ضروری ہے جس میں پیش قدمی کی جاتی ہے۔ میں اس قدم کو توازن درست کرنا یا ایسا اقدام کرنا ہے جس میں آپ کے ارد گرد پائی جانے والے ہر موقع میں آپ کی اثر انگیزی میں وسعت آئے۔ (ساتواں باب)

2- قابل اعتماد ہونے کی آواز:- کردار اور لیاقت کا ماڈل بننا ہر طرح کے تعلقات اور اداروں میں اعتماد کی بنیاد استوار کرتا ہے۔ آپ قابل اعتبار ہوئے بغیر کس طرح لوگوں کا اعتماد حاصل کر سکتے ہیں۔ اس اصول کا علم اور راستہ متعین کرنے ہم آہنگی پیدا کرنے اور اختیارات سوچنے کے کرداروں میں موجود اصولوں کا علم آپ کی اثر انگیزی کا دروازہ ہے۔ (آٹھواں باب)

3- اعتماد کی آواز اور رفتار:- مثال بننا طاقتور تعلقات کی مہارتیں چاہتا ہے جو اعتماد تعمیر کرتا ہے (نواں باب)۔ آوازوں کا امتزاج، تیسرا متبادل حل تخلیق کرتا ہے جو آپ کو درپیش چیلنجوں اور دوسروں کے ساتھ اختلافات کو ختم کر سکتا ہے۔ (دسواں باب)

4- ایک آواز:- اپنے راستے کا تعین، دوسروں کے ساتھ مل کر اپنی اعلیٰ ترین ترجیحات اور اقدار کے بارے میں ایک مشترکہ بصیرت تخلیق کرتا ہے جس کے ذریعے ان ترجیحات کو حاصل کیا جاتا ہے۔

عملدرآمد: ہم آہنگی اور اختیارات سوچنا

5- عملدرآمد کی آواز:- اہداف کو مرتب کرنا اور سسٹم کو نتائج برآمد کرنے کے قابل بنانا۔ (بارہواں باب)

6- اختیارات سوچنے کی آواز:- جذبہ اور جوہر پیدا کرنا اور ان سے پہلے راستہ

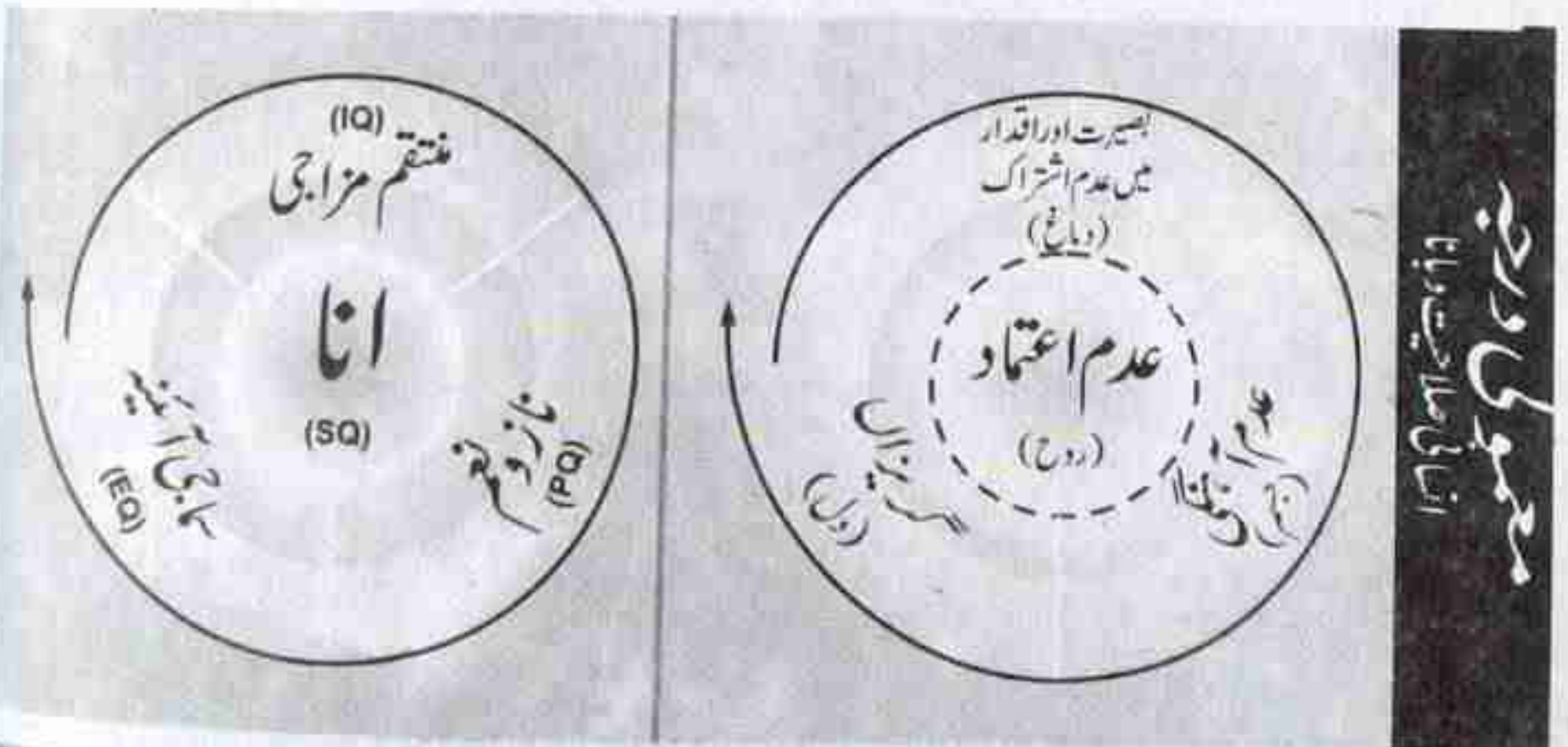
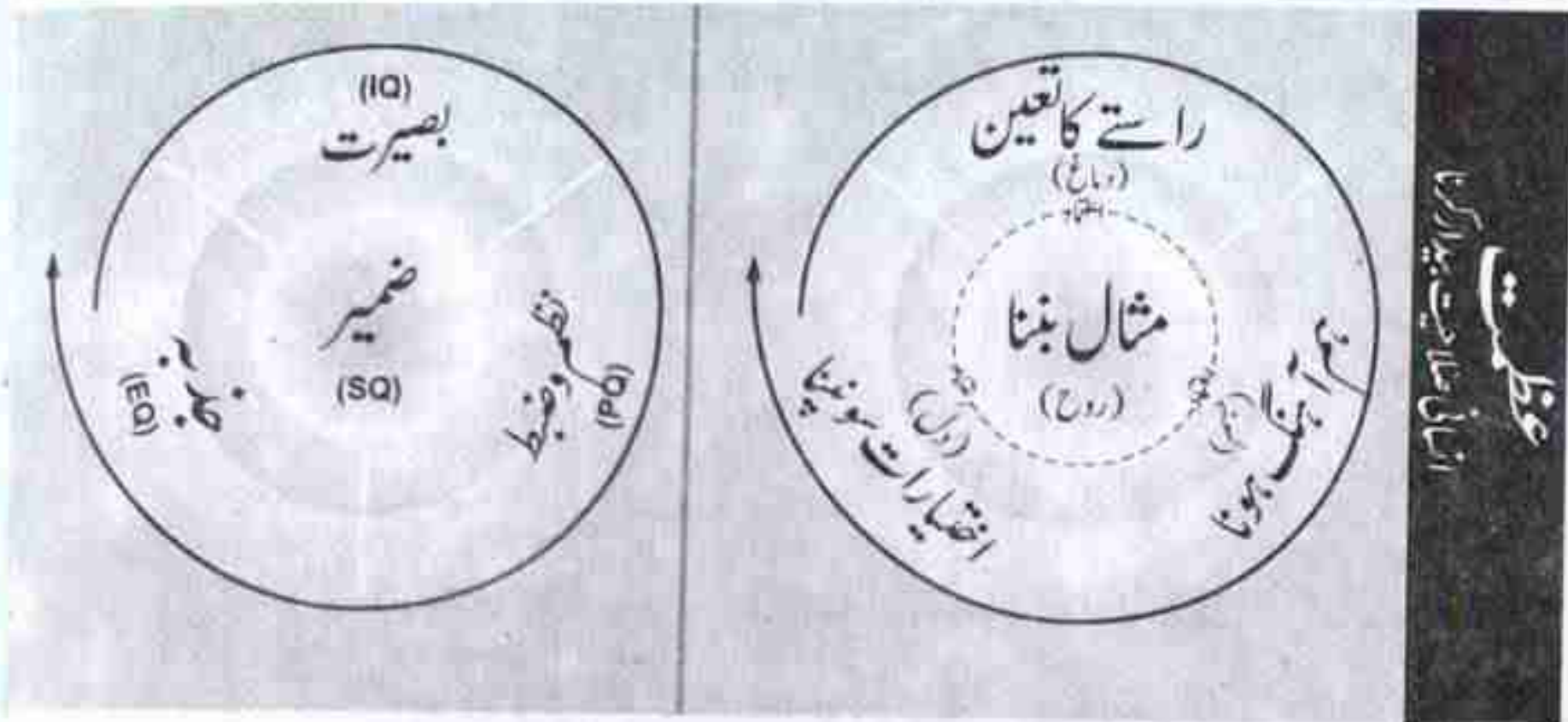
صاف کرنا اور پھر راستہ سے مانوس ہونا (تیرہواں باب)۔ اختیارات سوچنا، لوگوں کو آگے بڑھنے کی اجازت دینا اور لیڈر شپ کے چار کرداروں کو زیادہ سے زیادہ شہر بار بنانا ہے۔

چودھواں باب:- آٹھویں عادت اور مرغوب مقام آپ کو بتائیں گے کہ کس طرح اس کتاب میں دیا گیا خاکہ عظمت کی تین جہتوں..... ذاتی، قائدانہ اور ادارہ جاتی..... کو پروان چڑھاتا ہے۔ آپ سیکھیں گے کہ کس طرح انہیں متحد اور عملدرآمد کے چاروں اصولوں میں تبدیل کیا جاتا ہے جو آپ کے ادارے کو علمی کارکن کے دور میں شاندار کامیابی دلانے کے قابل بنا سکتے ہیں۔

پندرہواں باب:- دوسروں کی خدمت کرنے کے لیے اپنی آوازوں کو دانشمندی سے استعمال کرنا دکھاتا ہے کہ کس طرح آٹھویں عادت (اپنی آواز تلاش کرنا اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پہ آمادہ کرنا) ہمیں بنی نوع انسان کی آواز کے اگلے دور میں لے جانے کی رہنمائی کرتی ہے۔ اگلا دور جو دانش و دانائی کا دور ہوگا۔ اس سیکشن میں بھی سوال و جواب کا حصہ شامل ہے۔ یہ سوال اکثر و بیشتر پوچھے جاتے ہیں اور کئی برسوں سے میں ان کے جواب اپنے سامعین کو دیتا آ رہا ہوں۔

دوسروں کو متحرک کرنا کہ وہ اپنی آواز تلاش کریں

اپنی آواز تلاش کرنا



اپنی آواز گم کر دینا

دوسروں کو اپنی آواز تلاش کرنے اور اسے استعمال کرنے سے روکنا

اندر سے باہر کو عمل مسلسل

تخلیق قوت

مکمل فرد

پسند

اصول

4 ذہانتیں

خدا داد و صلاحیتیں

منتشر فرد
(VICTIM)

پتھری و سہلی

باہر سے اندر کو فوری حل

سوال و جواب

○ آپ لیڈرشپ کی تعریف کس طرح کریں گے؟

☆ لیڈرشپ لوگوں کو ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں سے اتنا واضح طور پر آگاہ کرنا ہے کہ وہ انہیں خود میں دیکھنا شروع کر دیں۔ آپ ذرا قدر و قیمت اور صلاحیتوں کے الفاظ پر غور کیجئے۔ لوگوں کو قدر و قیمت کا حقیقی فہم ہونا چاہیے۔ مطلب یہ کہ وہ ایک حقیقی قدر و قیمت رکھتے ہیں جو بقیہ دوسرے لوگوں سے مکمل طور پر مختلف ہے۔ وہ غیر مشروط محبت کے قابل ہیں چاہے ان کا رویہ یا کارکردگی کیسی ہو اور پھر جب آپ انہیں ان کی قوت (صلاحیت) سے آگاہ کرتے ہیں اور مواقع تخلیق کرتے ہیں کہ اسے فروغ دیں اور استعمال میں لائیں تو ایک مضبوط بنیاد تعمیر کرتے ہیں۔ لوگوں کو ان کی قوتوں سے آگاہ کرنا لیکن اگر انہیں غیر حقیقی قدر و قیمت کا فہم دیتے ہیں تو یہ ناقص بنیاد ثابت ہوتی ہے چنانچہ ان کی قوتیں کبھی فروغ نہیں پاسکتیں۔

○ آج کل لیڈرشپ کے موضوع پر بہت سی کتابیں دستیاب ہیں۔ آپ کی طرف سے مہیا کیے گئے مواد میں کون سی منفرد چیز ہے جو اسے قیمتی بناتی ہے؟

☆ آپ کا سوال ہے کہ لیڈرشپ کے بارے میں اس مواد میں کون سی انفرادیت ہے جو اسے قیمتی بناتی ہے؟ میرا جواب ہے کہ کم از کم پانچ چیزیں۔ سب سے پہلے تسلسل کے ساتھ ارتقا..... میں کسی ایسی کتاب کے بارے میں نہیں جانتا جو ذاتی لیڈرشپ کی مطلق ضرورت پر توجہ مرکوز کرے اور بتائے کہ تعلقات کی سطح پر اعتماد تعمیر کرنے سے پہلے ذاتی لیڈرشپ اور دیانتداری کی ضرورت ہوتی ہے۔ اور اصرار کرے کہ موثر اور پائیدار اداروں کی تعمیر (ان میں خاندان بھی شامل ہیں) سے پہلے دونوں مذکورہ چیزوں کی ضرورت ہوتی ہے۔ دوسرے نمبر پر اس مواد میں ایک مکمل انسان کی سوچ شامل ہے۔ میرے علم میں ایسا کوئی اور مواد نہیں ہے جو مکمل انسان کی چاروں ذہانتوں کی بات کرے اور سب سے زیادہ زور روحانی ذہانت یا ضمیر پر دے جو بقیہ تینوں ذہانتوں کی رہنمائی کرتا ہے۔ تیسری اہم بات یہ ہے کہ یہ تمام تر مواد ان اصولوں پر مبنی ہے جو دائمی آفاقی اور عیاں بالذات ہیں۔ یہ ان اقدار سے مختلف ہیں جو تمام لوگ

اور ادارے اپنائے ہوئے ہیں لیکن اصولوں پر مبنی نہیں ہیں۔ آپ جانتے ہیں کہ اقدار ہمارے رویے کو کنٹرول کرتی ہیں لیکن اصول ہمارے رویے کے نتائج کو کنٹرول کرتے ہیں۔ جب آپ چھتری کا ایک سرا اٹھاتے ہیں تو اس کے ساتھ دوسرا سرا بھی اٹھا لیتے ہیں۔ چوتھی اہم چیز یہ مواد سکھانا ہے کہ اصولوں پہ مبنی ترقیاتی عمل کے ذریعے لیڈر شپ ایک مرتبہ و منصب (رسمی حاکمیت) کا نام بننے کی بجائے خود اختیار کردہ قیادت (اخلاقی حاکمیت) ہوتی ہے۔ اور یہ کہ ذی علم کارکنوں کے نئے دور کی کلید آزادی کی اصطلاحوں میں سوچنا ہے پابندی اور کنٹرول کی اصطلاحوں میں نہیں۔ تبدیلی کی ہیئت کی اصطلاحوں میں سوچنا ہے محض کارروائی مکمل کرنے کی اصطلاحوں میں نہیں۔ پانچویں اہم چیز مکمل انسان کی سوچ کو اداروں اور خاندانوں میں اس طرح نمایاں اور آشکار کیا جائے کہ وہ منفی باتوں کو دور کرنے پہ زور دے۔ اور یہ لیڈر شپ کے چار کرداروں..... مثال بننا، راستہ متعین کرنا، صف بندی کرنا اور اختیارات سونپنا..... کی اصطلاحوں میں موجود ہو۔ یہ حیرت انگیز طور پر طاقتور اور توضیحی ماڈل ہے جسے کسی مسئلہ یا چیلنج کی تشخیص کرنے اور انہیں حل کرنے کے اعلیٰ تر اقدامات کی شناخت کرنے کے لیے استعمال کیا جاسکتا ہے۔

○..... کیا لیڈر شپ سکھائی جاسکتی ہے؟

☆..... نہیں۔ لیکن اسے از خود سیکھا اور سمجھا جاسکتا ہے اور اس ضمن میں پھر وہی پرانی بات کہ اس کی کلید محرک اور رد عمل کے درمیان پائے جانے والے فاصلے سے استفادہ کرنے کی مشق میں پائی جاتی ہے۔ محرک تعلیم ہے اور رد عمل سیکھنا ہے۔ اگر لوگ علم، مہارتیں اور کردار کے خدوخال جو لیڈر شپ سے وابستہ ہیں (بصیرت، نظم و ضبط، جذبہ اور ضمیر) کو سیکھنے اور اپنانے کے انتخاب کی آزادی استعمال کریں گے تو وہ ایسے لیڈرز بننا سیکھ جائیں گے جن کی تقلید دوسرے لوگ خوشدلی سے کرنے پر تیار ہو جاتے ہیں۔ ایک انتہائی حقیقی مفہوم میں وہ دونوں اصولوں کے پیروکار ہوتے ہیں۔ انجام کار ایک اچھی لیڈر شپ ٹیم ایک معاون ٹیم بن جاتی ہے جس میں لوگوں کی طاقتیں کارآمد اور ان کی کمزوریاں دوسروں کی طاقتوں کی بدولت غیر متعلقہ ہو جاتی ہیں۔

توجہ کا مرکز

مثال بننا اور راستہ متعین کرنا

ساتواں باب

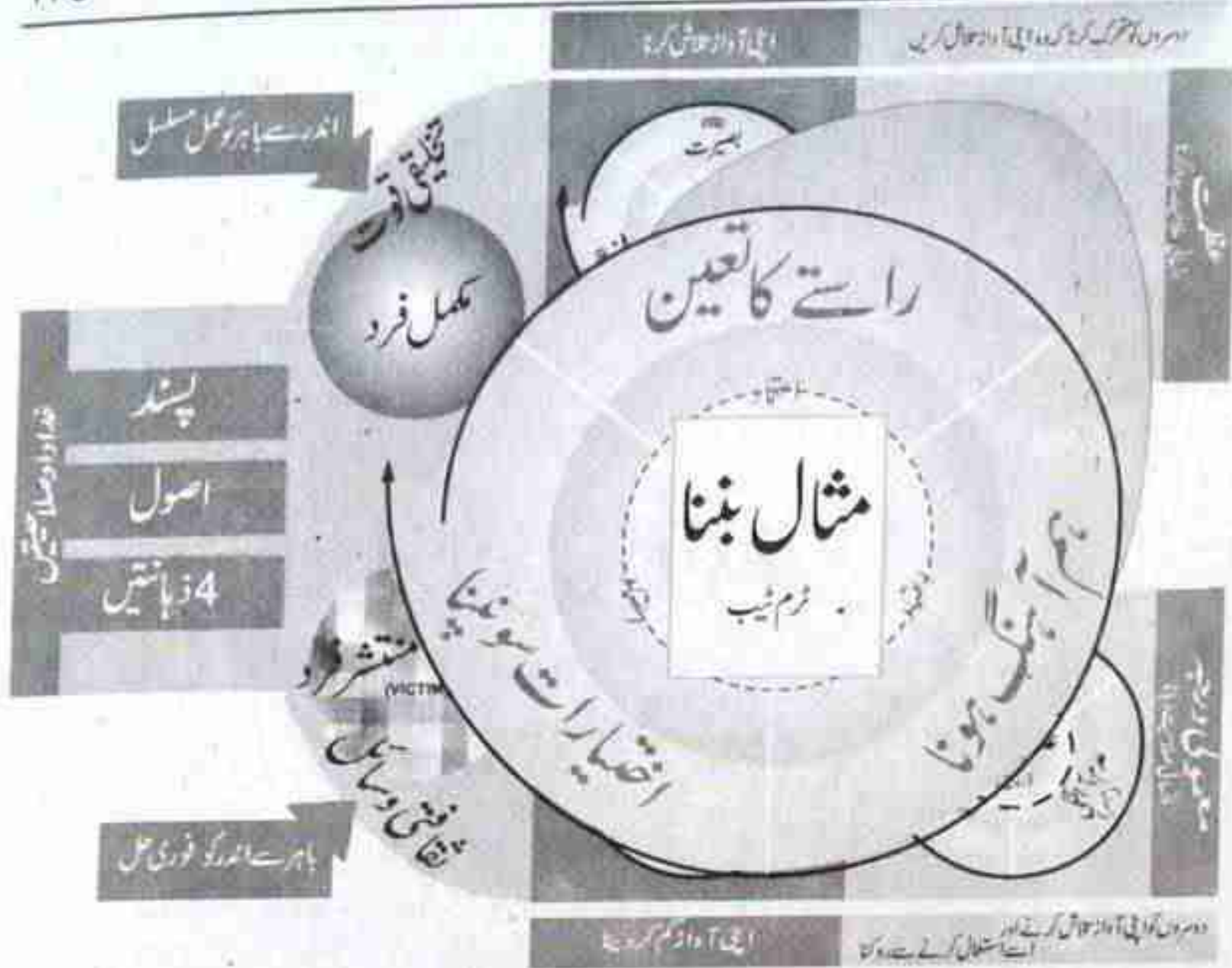
اثر انگیزی کی آواز

Trim-Tab بنئے

ہمیں وہی تبدیلی بننا چاہیے جو ہم دنیا میں چاہتے ہیں۔
..... مہاتما گاندھی

مثال اور نمونہ بننا کسی لیڈر شپ کی جدوجہد کی روح اور اس کا مرکز ہوتا ہے۔ اس کا آغاز اپنی آواز پانے سے ہوتا ہے۔ یعنی چار ذہانتوں کو فروغ دینا اور اپنی آواز کا اظہار بصیرت، نظم و ضبط، جذبے اور ضمیر کے ساتھ کرنا۔ ذاتی لیڈر شپ کے ان خواص کی مثال یا نمونہ بننا دیگر تینوں کرداروں کی تراش خراش یا تبدیلی کا عمل ان کی بنیادی سطح پر کرتا ہے۔

ماڈلنگ یعنی نمونہ یا مثال بننا بنیادی طور پر بقیہ تینوں کرداروں کے دوران کی جاتی ہے۔ اسے بھی اس چیز سے پہلے کیا جاتا ہے جو کسی لیڈر میں اعتماد اور بھروسے کا ایک شعور پیدا کرتی ہے۔ لیکن ایسا اس وقت ہوتا ہے جب لوگ اپنے طور پر محسوس کرتے ہیں کہ کس طرح ایک باضمیر فرد راستہ متعین کرنے، صف بندی کرنے اور اختیارات سوچنے کے وہ کردار ادا کر رہا ہے جس میں لیڈر شپ واقعی جنم لیتی ہے اور پھر لوگ از خود سمجھ جاتے ہیں کہ وہ کتنے قابل احترام، قابل تعریف اور قابل قدر ہیں۔



خاکہ نمبر 7.1

کیوں؟ اس لیے کہ ان کی رائے طلب کی جاتی ہے۔ ان کی داخلی خوبیوں کا احترام کیا جاتا ہے۔ ان کے منفرد تجربے کی قدر کی جاتی ہے۔ انہیں واقعتاً راستہ متعین کرنے کے عمل میں شامل کیا جاتا ہے۔ وہ شریک عمل ہوتے ہیں۔ وہ مشن سٹیٹ منٹ اور حکمت عملی کے بارے میں محض سنتے نہیں بلکہ انہیں بہتر بنانے میں مدد کرتے ہیں۔ وہ انہیں اپنا لیتے ہیں اور اگر مشن سٹیٹ منٹ اور حکمت عملی پہلے سے تیار ہو تو وہ ان کے ساتھ مطابقت پیدا کر لیتے ہیں، انہیں اپنی شناخت بنا لیتے ہیں کیونکہ انہوں نے اسے منظر عام پہ آنے سے پہلے ایک شعوری انتخاب بنا لیا ہوتا ہے یا پھر وہ ایک ماڈل لیڈر کے لیے ایسا ضروری سمجھتے ہیں۔

بعض اوقات ذہنی اور جذباتی مطابقت، شمولیت سے زیادہ طاقتور قوت ثابت ہوتی ہے۔ آپ اسے مہاتما گاندھی، مارٹن لوتھر کنگ یا نیلسن مینڈیلا کے کسی پیروکار میں دیکھ سکتے ہیں۔ ممکن ہے آپ خود بھی کسی ایسی شخصیت کے مداح ہوں کہ اس کی بصیرت سے روشنی حاصل کرتے ہوں حالانکہ ایسی بصیرت تخلیق کرنے میں آپ شامل نہیں تھے۔ یہی مطابقت ہوتی ہے۔ یہ ایک انتہائی طاقتور نفسیاتی قوت ہے جو بعض اوقات ذاتی

شمولیت نہ ہونے کے باوجود طاقتور ہوتی ہے۔ یہ معاملہ خاص طور پر اقتدار کی بجائے بصیرت اور حکمت عملی کے لیے پایا جاتا ہے۔ زبردست بصیرت رکھنے والے اور حکمت عملی مرتب کرنے والے خود اپنی ذات میں انجمن ہوتے ہیں۔ اکثر اوقات اس کی شناخت ان کے کلچر سے ہو جاتی ہے لیکن بات وہی ہے کہ اگر اعتماد اور ذاتی طور پر قابل اعتماد ہونا پایا جائے تو ایسا کلچر پیدا ہوتا ہے اور آخر میں بہر حال مطابقت کی بنیاد کسی طرح کی شمولیت بالواسطہ یا بلاواسطہ پر استوار ہوتی ہے۔

ماڈلنگ محض ایک فرد کا کام بھی نہیں ہے۔ یہ ایک ٹیم کا کام ہے۔ جب آپ کے پاس لوگوں کی ایک ایسی ٹیم ہو جو ہر فرد کی خوبیوں (صلاحیتوں) کو اس طرح تعمیر اور منظم کرے کہ افراد کی خامیاں غیر متعلقہ ہو جائیں تو آپ کے پاس کسی ادارے میں ایک حقیقی قوت آ جاتی ہے۔ چنانچہ جب آپ ماڈلنگ کا سوچیں تو ایک فرد اور ایک معاون ٹیم کے بارے میں سوچیں۔ کسی معاون ٹیم کی سپرٹ وہ ہوتی ہے جس میں آپ ایسا منفرد کردار ادا کرتے ہیں کہ دوسروں کی خامیاں چھپ جاتی ہیں۔ آپ نہ تو ان کی خامیاں تلاش کرتے ہیں اور نہ ان کی پیٹھ پیچھے برائی کرتے ہیں۔

آپ کی موجودگی ان کی کمزوریوں کو چھپا لیتی ہے۔ کسی بھی فرد میں تمام تر خوبیاں نہیں ہوتیں اور محض چند ایک افراد ہی ہر قسم کے کردار میں عمدہ ثابت ہوتے ہیں۔ باہمی احترام ہی اخلاقی حاکمیت بنتا ہے۔

اثر انگیزی کا رویہ

ایک فرق پیدا کرنے، ضروری بننے اور لوگوں اور نصب العین کے لیے اپنی اثر انگیزی وسیع کرنے کی داخلی خواہش کی تکمیل کی عادت ایک ذہنی ساخت یا رویہ کے ساتھ شروع ہوتی ہے اور یہ ایک انتخاب ہے جو اثر انگیزی کی آواز کے لیے کیا جاتا ہے۔

جب میں وہ اصول پڑھاتا (سکھاتا) ہوں جو اس کتاب میں درج ہیں تو میری خواہش اور کوشش ہوتی ہے کہ لوگ سوالات کریں۔ چاہے ذاتی ملاقات میں یا پھر لیکچر کے دوران دن بھر ایسا ہو۔ چنانچہ کوئی نہ کوئی ہاتھ بلند ہوتا ہے اور ایسا کرنے والا کچھ اس

طرح کا سوال کرتا ہے: ”ڈاکٹر کو دے“ یہ اصول بہت عظیم ہیں۔ میں ان میں یقین رکھتا ہوں۔ میں ان کے مطابق زندگی گزارنا چاہتا ہوں۔ لیکن تمہیں اندازہ نہیں ہے کہ جس ادارے میں میں کام کرتا ہوں اس جیسے کسی ادارے میں کام کرنا کیا معنی رکھتا ہے۔ اگر میرے پاس جیسا پاس تمہارا ہوتا تو تمہیں پتہ چلتا کہ جو باتیں تم کر رہے ہو ان پر عملدرآمد کرنا کتنا مشکل بلکہ ناممکن ہے مجھے بتاؤ میں کیا کروں؟“

آپ نے ان لوگوں کی سوچ دیکھی؟ ان کے پاس صرف دو متبادل ہوتے ہیں۔ ”میرا پاس پتھر کا بنا ہے۔ وہ کبھی تبدیل نہیں ہو سکتا۔ میرے پاس دو ہی حل ہیں۔ میں یہ ملازمت چھوڑ دوں (جس کا میں مستحمل نہیں ہو سکتا) یا پھر اپنی طرف سے بہتر کام کرنے کی کوشش کرتا رہو اور یہ ملازمت جاری رکھوں۔“

جب میں یہ اصول ازدواجی زندگی اور خاندان میں اپنانے کی بات کرتا ہوں تو سامعین میں سے کوئی خاتون اٹھ کر آتی ہے اور یہی بات اپنے خاوند کے بارے میں کہتی ہے۔ خاوند اسی طرح کی بات اپنی بیویوں کے لیے کہتے ہیں۔ ”اگر تمہیں میرے خاوند کے بارے میں کچھ علم ہو تو تم سمجھ جاؤ کہ میں کیا کہہ رہی ہوں۔ یہ اصول کسی بھی طرح ہمارے گھر میں قابل اطلاق نہیں ہیں۔ یہاں بھی دو متبادل راستے ہوتے ہیں۔ علیحدگی اختیار کر لی جائے یا پھر جب تک برداشت ہوتا ہے برداشت کر لیا جائے۔“

لوگوں کے لیے یہ سوچنا اور محسوس کرنا بہت آسان ہے۔۔۔۔۔ میں حالات کا/کی شکار ہوں۔ میں نے ہر ممکن کوشش کر کے دیکھ لیا۔ اب اور کچھ نہیں ہو سکتا۔ میں تو پھنس کر رہ گیا/گئی ہوں۔ ایسے لوگ پریشان اور قابل رحم ہوتے ہیں لیکن کوئی اور راستہ نہیں دیکھتے۔

ایسے لوگوں کے سوالات پر میرا رد عمل انہیں عموماً تھوڑا سا مبہوت کر دیتا ہے۔ میں ان کی پھیلی ہوئی آنکھوں میں دیکھ سکتا ہوں کہ ان میں سے کچھ تو زخمی سانپ کی طرح پھنکارنا چاہتے ہیں۔ اسی لیے میں کہا کرتا ہوں کہ ”جب بھی آپ سوچتے ہیں کہ مسئلہ پیدا ہو گیا ہے۔ ٹھیک وہی سوچ مسئلہ ہوتی ہے۔“

”اچھا تو تمہارا خیال ہے کہ یہ میرا فرضی مسئلہ ہے؟“ کسی نہ کسی طرف سے

جواب آتا ہے۔

میں جو کچھ کہنے کی کوشش کر رہا ہوں وہ یہ ہے کہ جب بھی آپ اپنی جذباتی زندگی کو کسی دوسرے شخص کی خامی کے گرد لپیٹنا چاہتے ہیں، آپ اپنی جذباتی آزادی اس شخص کے حوالے کر دیتے ہیں اور اسے اجازت دے دیتے ہیں کہ وہ آپ کی زندگی کو رگیدتا پھرے۔ آپ کا ماضی آپ کے مستقبل کو پرغمال بنا لیتا ہے۔

ظاہر ہے یہ ایک تعلقات کا مسئلہ ہے لیکن جب تک لوگ اپنی آواز نہ پالیں اس وقت تک کوئی امکان نہیں ہے کہ وہ پختگی، داخلی تحفظ یا کردار کی طاقت کو اصولوں پہ مبنی حل کو اپنے پتھریلے لباس کے لیے استعمال کر سکیں۔ یا پھر ایسا ممکن ہے کہ ان کے پاس داخلی قوت تو ہو لیکن انہوں نے ابھی تک وہ مہارتیں پروان نہیں چڑھائیں جو تحمل اور مسلسل مشق سے نشوونما پاتی ہیں۔

پڑھانے کے دوران مسلسل باہمی ارتباط عام طور پر ان کے لیے ناخوشگوار ہوتا ہے لیکن بہر طور ہم اس نکتہ پر پہنچ جاتے ہیں اور وہ تسلیم کر لیتے ہیں کہ وہ ”شکار“ نہیں ہیں۔ اور وہ اپنا رد عمل دوسرے شخص کے رویہ کے مطابق منتخب کر سکتے ہیں۔ ہماری سوسائٹی مظلومیت اور الزام تراشی کے ذہنی رویے کو تخلیق کرتی اور اسے توانائی بخشتی ہے لیکن میں اور آپ اپنی خداداد صلاحیتوں کو استعمال کر کے اپنی زندگیوں کی تخلیقی قوت بن سکتے اور ایسی سوچ اپنا سکتے ہیں جو ہماری اثر انگیزی کو ہمارے ادارے میں وسیع کر سکے۔ ہم اپنے لباس کے لیڈر بن سکتے ہیں۔

اثر انگیزی کی یونانی فلاسفی

اثر انگیزی کی یونانی فلاسفی 'Ethos اور Logos پر مشتمل ہے۔ یہ آپ کی اثر انگیزی میں اضافہ لانے کے عمل کا عمدہ اختصار ہے (دیکھئے خاکہ نمبر 7.2)۔ لغات میں Ethos سے مراد کسی جماعت یا قوم یا نظام کی خصوصیات، Pathos کے معنی ہیں تحریری یا تقریری میں سوز و گداز اور Logos کا مطلب ہے کلام الہی یا منطق پہ مبنی بات۔ ہمارے نزدیک Ethos کے بنیادی معنی آپ کی اخلاقی فطرت، آپ کی ذاتی وقعت اور قابل اعتبار ہونا، آپ کی دیانت داری اور استعداد میں دوسروں کے اعتماد اور بھروسے کی مقدار۔ اسے آپ اعتماد یا SQ کہہ سکتے ہیں۔

Pathos سے مراد ہم احساس ہونا ہے۔ اس کا مطلب ہے کہ آپ ٹھیک طرح سمجھتے ہیں کہ دوسرا فرد کس طرح محسوس کر رہا ہے۔ اس کی ضروریات کیا ہیں۔ کس طرح وہ چیزوں کو دیکھتی ہے۔ وہ کس طرح بتانے کی کوشش کرتا ہے اور وہ کس طرح محسوس کرتا ہے۔ اسے آپ احساس یا EQ کہہ سکتے ہیں۔

Logos یونانی زبان کے اس لفظ کو منطق کے لیے استعمال کرتے ہیں۔ یہ آپ کی اپنی سوچ اور اپنے اظہار کی قوت اور ترغیب ہے۔ اسے آپ منطق یا IQ کہہ سکتے ہیں۔

اثر انگیزی کی فلاسفی

اعتماد → قابل اعتماد ہونے کا نمونہ بننا → قابل اعتبار

دوسرے کی بات پہلے سمجھنا → احساس

پھر اپنی بات سمجھانا → منطق

خاکہ نمبر 7.2

خاکہ نمبر 7.2 میں دکھایا گیا تسلسل نہایت اہم ہے۔ منطق کی طرف جانے سے پہلے لوگوں کو نہ سمجھنا بے کار رہتا ہے۔ اسی طرح اپنے کردار میں دوسروں کے لیے اعتماد پیدا کیے بغیر افہام و تفہیم کی کوشش کرنا بھی بے معنی رہتا ہے۔

ایک دفعہ میں ”بیس کے گروپ“ کو پڑھا رہا تھا۔ یہ بیس افراد پیشہ وراںشورنس جنرل ایجنٹس تھے جو ہر سہ ماہی کے بعد ایک لرننگ فورم میں تبادلہ خیال کے لیے اکٹھے ہوتے تھے۔ دو سال کے لیے میں ان کا ریسورس پرسن تھا۔ ایک جنوری میں اسی طرح

کی ایک میٹنگ میں وہ سب کمپنی میں غیر موثر ٹریننگ پروگرام کے بارے میں شکایات اور سرگوشیاں کر رہے تھے۔ اونٹ کی کمر پہ آخری تنکا انٹرنیشنل ایوارڈز کی تقریب ثابت ہوا جو کمرس سے پہلے ہوائی میں منعقد ہوئی اور جہاں ان لوگوں کا زیادہ وقت ٹریننگ میں گزرا۔ اس ٹریننگ میں نہ تو کسی مخصوص نکتہ پر تبادلہ خیال ہوا اور نہ ایک دوسرے سے کچھ سیکھنے کا اہتمام کیا گیا۔ البتہ یہ ایک مہنگا اور متاثر کن لیزر شو تھا۔ ان شرکاء کو یہ شکایت تھی کہ اس طرح کی ٹریننگ تو وہ بہت پہلے حاصل کر چکے ہیں اب اس طرح کی ٹریننگ نہ تو دور رس اثرات رکھتی ہے اور نہ کوئی نئی بات سکھاتی ہے۔

میں نے ان سے پوچھا کہ انہوں نے اسے تبدیل کیوں نہیں کیا۔ انہوں نے جواب دیا کہ ”یہ ہمارا کام نہیں“ نہ تو یہ ہمارے فرائض میں شامل ہے اور نہ ہی اس کا چارج ہمیں دیا گیا ہے۔ میں نے انہیں بتایا کہ وہ خود ہی منظر سے ہٹ رہے ہیں اگر تم لوگ چاہتے تو یہ ٹریننگ پروگرام تبدیل کر سکتے تھے۔ یہ لوگ کمپنی کے ٹاپ جنرل ایجنٹس تھے اور انتظامیہ کا زبردست اعتماد یا Ethos رکھتے تھے۔ وہ کمپنی میں کسی بھی عہدیدار سے ملاقات کر سکتے تھے۔ میں نے انہیں مشورہ دیا کہ وہ کمپنی کے فیصلہ سازوں کے لیے ایک رپورٹ تیار کریں اور اس میں فیصلہ سازوں کے نکتہ نظر کی روشنی (Pathos) میں صورت حال واضح کریں اور ٹریننگ پروگرام میں تبدیلیاں لانے کے لیے اپنے تجربات اور بصیرت کے مطابق ضروری تجاویز پیش کریں (Logos)۔ ان میں ٹریننگ پروگرام بھی ہو اور خوبصورت قسم کی سالانہ تقریب کے خدوخال بھی ہوں۔ آپ کا مقصد ایگزیکٹوز کو اپنی تشویش سے آگاہ کرنا اور انہیں واضح طور پر سمجھانا ہونا چاہیے تاکہ وہ آپ (ایجنٹس حضرات) کے Logos یا منطق کو قبول کر لیں۔

چنانچہ انہوں نے دو عرضداشتیں تیار کیں۔ ایک میں پریذیڈنٹ اور چیف ایگزیکٹو آفیسر سے ملاقات کی درخواست کی گئی اور دوسری میں ٹریننگ اینڈ ڈویلپمنٹ کے انچارج سے انٹرویو کا وقت مانگا گیا۔ انہیں اجازت دے دی گئی کہ وہ کمپنی کے نکتہ نظر سے جو کچھ کہنا چاہتے ہیں بتائیں۔ ان کے لیے وقت کی کوئی قید نہیں۔ انہوں نے تبدیلی کے لیے مختلف پہلوؤں پہ اپنے نکتہ نظر کا اظہار کیا۔ یہاں تک کہ فیصلہ ساز قائل ہو گئے۔ ایجنٹس نے نہ صرف اپنی سفارشات پیش کیں بلکہ ایک پلان آف ایکشن بھی

دیا جو تمام اقتصادی، سیاسی اور کلچرل حقائق سے نمٹنے کے لیے ضروری تھا۔ فیصلہ ساز اتنے متاثر ہوئے کہ انہوں نے ایجنٹس کے پائیلٹ پروگرام کو پوری کمپنی کا پروگرام بنا دیا۔ جب ہم اگلی سہ ماہی کی میٹنگ میں اکٹھے ہوئے تو انہوں نے مجھے تفصیل سے سب کچھ بتایا۔ چنانچہ میں نے انہیں کہا: ”اب آپ لوگ کیا چاہتے ہیں؟ مزید کون سی احمقانہ بات کمپنی میں چل رہی ہے جسے آپ تبدیل کرنا چاہیں گے؟“ یہ بیس کا گروپ حیران تھا کہ وہ کس طرح اتنے باختیار ہو گئے ہیں۔ کس طرح ان کی پیش قدمی جرات اور ہم احساسی نے کام کر دکھایا۔ اب انہوں نے سرگوشیاں کرنا، شکایات کرنا اور بڑبڑانا چھوڑ دیا اور زیادہ سے زیادہ ذمہ داریاں سنبھالنا شروع کر دیں۔ انہوں نے اپنے چھوٹے چھوٹے کھیتوں میں ہل چلانے کے ساتھ ساتھ دیگر بڑے کھیتوں کا بھی جائزہ لینا شروع کر دیا اور معاملات کو وسیع تر تناظر میں دیکھنے لگے۔ اب انہیں چوٹی پہ بیٹھے فیصلہ ساز بھی ایسے انسان نظر آنے لگے جو انہی کی طرح جدوجہد میں مصروف ہیں۔ جنہیں نقادوں کی نہیں ماڈلز کی ضرورت ہوتی ہے۔ انہیں نکتہ چینی کرنے والے نہیں روشنی دکھانے والوں کی ضرورت ہوتی ہے۔

یہ کہانی واضح طور پر اندر سے باہر کی سوچ اور اس کی طاقت کی عکاس ہے۔ یاد رہے کہ جب بھی آپ سوچتے ہیں کہ کوئی مسئلہ بن گیا ہے۔ ٹھیک وہی سوچ دراصل مسئلہ ہوتی ہے۔

مجھے امید ہے کہ آپ صاف طور پر دیکھ رہے ہیں کہ کس طرح پیش قدمی کر کے ہم احساس ہو کر 'Ethos' تعمیر کر کے ان چیزوں پہ توجہ مرکوز کر کے اور کام کر کے جو آپ کے احاطہ اثر میں ہیں، آپ تبدیلی لانے والے عمل انگیز بن سکتے ہیں۔ ایسا کر کے آپ اپنے پاس کے لیڈر بن سکتے ہیں اور اگرچہ پاس کے پاس روایتی اختیار ہوتا ہے آپ کے پاس اخلاقی اختیار اور اثر انگیزی کی قوت ہوتی ہے۔

Trim-Tab (ٹرم ٹیب)

میں اچھی طرح سمجھتا ہوں کہ تبدیلیوں کے ماہر بک منسٹر فلر نے کیوں اپنی قبر کے کتبہ پر یہ جملہ لکھوانا پسند کیا۔ اس کے کتبہ پر لکھا ہے۔ Just a Trim-Tab۔ ایک

ٹریم۔ ٹیب کسی کشتی یا جہاز پہ ایک چھوٹا سا پتوار یا سرکان جیسا آلہ ہوتا ہے جو بڑے پتوار کو موڑ کر پورے جہاز کا رخ بدل دیتا ہے۔ (دیکھئے خاکہ نمبر 7.3)۔ مذکورہ ٹیب کا گروپ اپنی کمپنی کا ٹرم ٹیب بن گیا۔ گاندھی بھی ایک ٹرم۔ ٹیب تھا۔

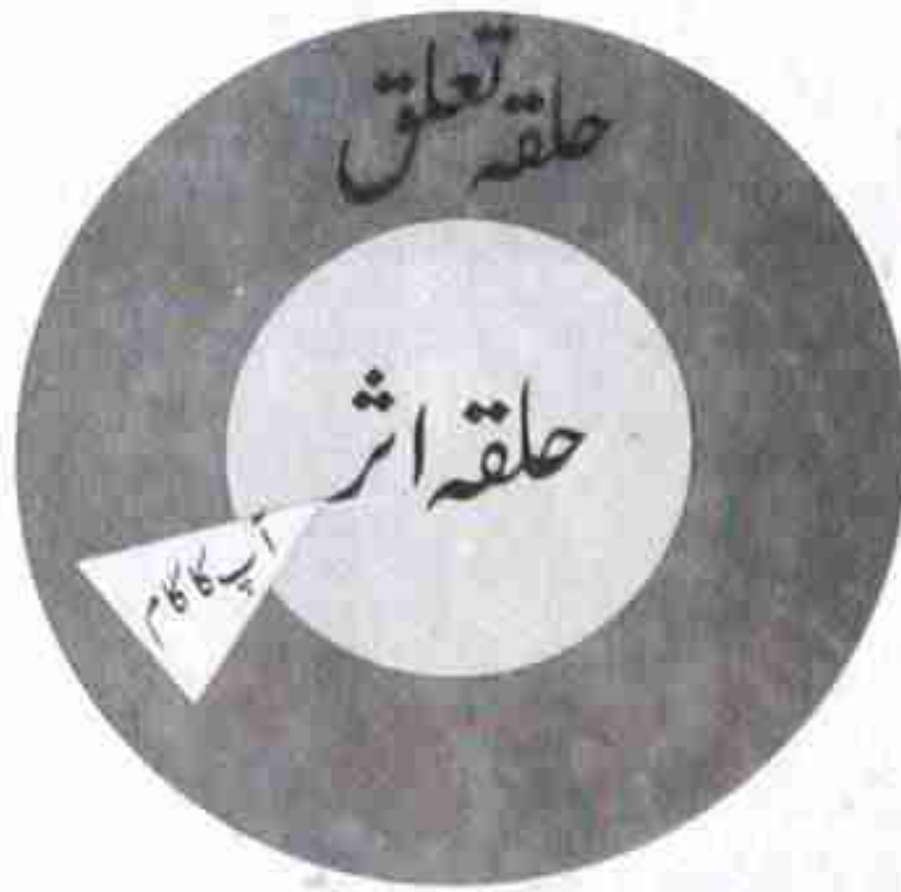


چھوٹا پتوار: جو بڑے پتوار کو موڑ کر
جہاز کا رخ بدل دیتا ہے

خاکہ نمبر 7.3

میرا ایمان ہے کہ ہر ادارے میں چاہے وہ کاروباری ہو..... سرکاری ہو سکول ہو غیر تجارتی اور کمیونٹی کا ادارہ ہو اس میں متعدد طاقتور ٹرم۔ ٹیب ہوتے ہیں جو اپنی حیثیت و منصب سے بے نیاز اپنی اثر انگیزی کو وسعت دیتے اور رہنمائی کرتے ہیں۔ وہ خود کو اور اپنی ٹیم یا ڈیپارٹمنٹ کو ایسے انداز میں متحرک کر سکتے ہیں کہ یہ مثبت طور پر پورے ادارے پر اثر انداز ہو سکتا ہے۔ ٹرم۔ ٹیب لیڈر اپنے حلقہ اثر میں پیش قدمی ضرور کرتے ہیں چاہے یہ حلقہ اثر کتنا ہی محدود کیوں نہ ہو۔

حلقہ اثر کو سمجھنے کے لیے ڈایا گرام کو دیکھئے جو دو دائروں یا حلقوں پر مشتمل ہے۔ ایک بڑا اور بیرونی دائرہ ہے۔ اسے ہم حلقہ تعلق کہہ سکتے ہیں۔ (وہ چیزیں جن میں آپ کی دلچسپی یا تعلق پایا جاتا ہے اور ایک چھوٹا اور داخلی حلقہ یا دائرہ ہے۔ یہ آپ کا حلقہ اثر ہے) (وہ چیزیں جن پر آپ کا کنٹرول اور اثر براہ راست ہے) یہ ڈایا گرام نشانہ ہی کرتا ہے کہ کسی فرد کی ملازمت یا کام زیادہ تر اس کے حلقہ اثر سے باہر پایا جاتا ہے۔



خاکہ نمبر 7.4

پہلے باب میں میں نے ایک دم بخود کر دینے والے ڈیٹا کے تذکرہ سے بات شروع کی تھی۔ یہ ڈیٹا ہیرس انٹرایکٹو نے ہمارے XQ (ایگزیکٹو کوشینٹ) سوالنامہ کو استعمال کرتے ہوئے مرتب کیا تھا۔ چونکہ اس تحقیق کے نتائج بصیرت افروز ہیں اس لیے میں اس تحقیق کے بقیہ نتائج کا ذکر بھی اس کتاب میں ضرور کر دوں گا۔ اثر انگیزی کے موضوع کو چھیڑتے ہوئے آپ دلچسپی کے ساتھ یہ اعداد و شمار دیکھیں گے کہ XQ سوالنامہ کے جوابات دینے والوں میں سے صرف 31 فیصد نے کہا تھا کہ وہ ان باتوں پر توجہ دیتے ہیں جن کا اثر براہ راست پڑتا ہے۔ دیگر باتوں کو وہ نظر انداز کر دیتے ہیں۔ ٹرم - ٹیب لیڈرز کوئی منصب یا اختیار نہ بھی رکھتے ہوں۔۔۔۔۔ تب بھی وہ اپنے حلقہ اثر کے بیرونی کنارے پر بصیرت، نظم و ضبط، جذبہ اور ضمیر کے ساتھ کام کرتے ہیں۔ چنانچہ وہ پھیل جاتا ہے۔ بہت سے واقعات میں یہ ایسے لوگ ہوتے ہیں جن کے پاس کوئی اہم عہدہ یا منصب نہیں ہوتا چنانچہ وہ فیصلہ سازی کا اختیار نہیں رکھتے۔

پیش قدمی کرنا خود کو با اختیار بنانے کی ایک شکل ہے۔ کوئی رسمی لیڈر آپ کو با اختیار نہیں بناتا۔ ادارے کا ڈھانچہ آپ کو با اختیار نہیں بناتا۔ آپ کے کام کی نوعیت

آپ کو باختیار نہیں بناتی۔ آپ خود کو کسی مسئلہ الجھن یا چیلنج کی بنیاد پر باختیار بناتے ہیں۔ آپ پیش قدمی کرنے کا مناسب لیول یا خود اختیاری بروئے کار لاتے ہیں۔

کلیدی سوال ہمیشہ سے یہ ہے کہ..... ان حالات میں رہتے ہوئے سب سے بہتر کام کیا کر سکتا ہوں؟

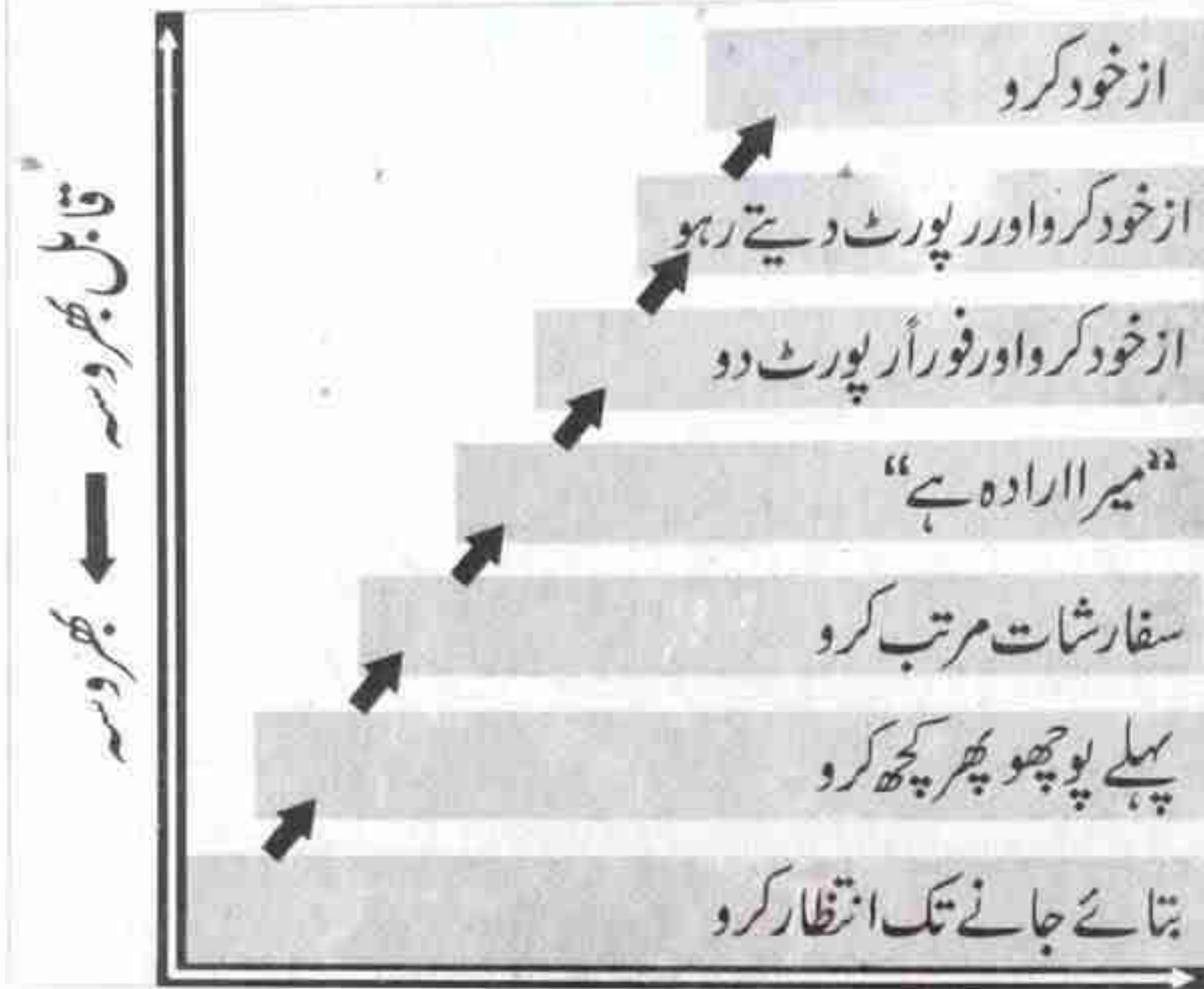
پیش قدمی یا خود اختیاری کے سات درجے

درج ذیل ڈایا گرام (خاکہ نمبر 7.5) میں آپ پیش قدمی کے سات درجوں یا مرحلوں کا ایک تسلسل دیکھیں گے جو ”بتائے جانے تک انتظار کرو“ سے لے کر ”اسے از خود کرو“ تک کے مختلف انداز کار پیش کرتا ہے۔ سب سے نچلا اور کمتر درجہ ”بتائے جانے تک انتظار کرو“ ہے۔ دوسرے نمبر پر..... پوچھ کر آگے بڑھو تیسرے نمبر پر ”سفارشات مرتب کرو“ چوتھے نمبر پر ”میں یہ چاہتا ہوں“ پانچویں نمبر پر ”اسے کرو اور فوراً مجھے رپورٹ دو“..... چھٹے نمبر پر ”اسے کرو اور مجھے باقاعدگی سے رپورٹ دیتے رہو“ اور ساتویں نمبر پر ہے..... ”اسے خود ہی کرلو“..... اور یہ مرحلہ ٹھیک آپ کی کنٹرول اور اثر انگیز ہونے کی صلاحیت کے وسط میں پایا جاتا ہے۔

آپ وہ درجہ چنتے ہیں جس پہ پیش قدمی اس بنیاد پر ہوتی ہے کہ تفویض کردہ کام آپ کے حلقہ اثر کے اندر ہے یا باہر۔ یہ صورت حال کی نزاکت اور اس کے متعلق آپ کی رائے کے مطابق ہوتا ہے۔ لیکن آہستہ آہستہ آپ کا حلقہ اثر پھیلتا چلا جاتا ہے۔ پیش قدمی کا درجہ چننا ہماری آواز کی تعریف کو وسیع کرتا ہے تاکہ ہم کسی بھی طرح کے حالات میں اپنی آواز پاسکیں۔ ممکن ہے یہ کسی ایسے کام میں ہو جسے ہم بالکل پسند نہیں کرتے۔ پیش قدمی کے ایک درجہ پر رہتے ہوئے ہم اس کام کی نوعیت کو تبدیل کر سکتے ہیں۔ یا پھر ہم ان لوگوں پہ اثر انداز ہو سکتے ہیں جو ہمارے حلقہ اثر میں تو پائے جاتے ہیں لیکن ہمارے کام سے تعلق نہیں رکھتے۔

ہم اپنے موجودہ کام میں عمدگی کے لیے کوشش کر سکتے ہیں۔ ہم اسے عالمی معیار کے مطابق نشان زد کر سکتے ہیں کیونکہ قومی علاقائی یا مقامی معیار کے مطابق رہنا عمدگی اور عظمت مہیا نہیں کرے گا۔ ایک قانون دان کسی امن ساز سے زیادہ اہم ہو سکتا ہے۔

پیش قدمی / خود اختیاری کے درجے



خاکہ نمبر 7.5

ایک معلم کسی مہربان نگران، کوچ اور مصلح سے بڑھ کر ثابت ہو سکتا ہے۔ ایک ڈاکٹر محض جسم کے اعضا، ٹیکنالوجی اور کیمسٹری سے زیادہ تعلیم اور پریہیز پہ توجہ دے کر پورے انسان کی بہتری کے لیے کام کر سکتا ہے۔ کوئی ماں باپ کوشش کر کے اپنے بچوں کے ساتھ معاملات کو 80 فیصد مثبت اور 20 فیصد کو گوشمالی، اصلاح اور نظم و ضبط تک محدود رکھتے ہیں۔ سیلز پرسن کو ضروریات کے بارے میں بہت کچھ سننا پڑتا ہے اور پھر وہ انہیں ایمانداری کے ساتھ اپنا لیتا ہے۔ مارکیٹنگ پرسن کاروبار اور ایڈورٹائزنگ میں مطابقت کی ضمانت دے سکتا ہے۔ بزنس ایگزیکٹو طلب اور رسد کے معاملے میں محتاط رہتا ہے۔ مختصر یہ کہ ہم ہر جگہ اور ہمیشہ اصول سکھا سکتے ہیں اور بعض اوقات ہمیں صرف الفاظ استعمال کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔

آئیے پیش قدمی کے ساتوں درجوں کا مرحلہ وار جائزہ لیتے ہیں۔

1۔ بتائے جانے تک انتظار کرنا

یہ ایک ایسا معاملہ ہے جو واضح طور پر نہ صرف آپ کے حلقہ اثر سے باہر پایا جاتا ہے بلکہ اس کا آپ کے کام سے بھی کوئی تعلق نہیں۔ ایسا کہے جانے پر آپ کو صرف انتظار کرنا ہوتا ہے۔ آپ سے کسی دوسرے کا کام کروانے کی ضرورت محسوس نہیں کی جاتی۔ آپ سے کسی ایسے کام کے بارے میں سفارشات مرتب کرتے کے لیے نہیں کہا جاتا جو آپ کے حلقہ اثر سے باہر ہے۔ لوگوں کو آپ کی سفارشات میں کئی وجہ سے اعتماد نہیں۔ وہ آپ کی سفارشات کو مکمل طور پر نامناسب اور شاید بالکل غیر متعلقہ سمجھیں گے۔ اپنے حلقہ اثر سے باہر کام کرنا واقعتاً آپ کے حلقہ اثر کو مختصر کر دے گا۔ تو پھر آپ کیا کرتے ہیں؟ مسکراتے ہیں۔ جیسے مجہول شرابی سکون قلب کی دعا مانگتا ہے۔

اے خدا! مجھے سکون عطا کر

جو چیزیں میں تبدیل نہیں کر سکتا انہیں قبول کروں
جن کو تبدیل کر سکتا ہوں انہیں تبدیل کرنے کا حوصلہ دے
اور فرق جاننے کی بصیرت عطا کر۔

آپ کسی ایسی چیز کے لیے اپنی توانائی مزید ضائع نہیں کرتے جس کے بارے میں کچھ نہیں کر سکتے۔ اب اگر کسی ایسے فرد پہ آپ کا اثر و رسوخ موجود ہے جو یہ کام کر سکتا ہے تو یہ الگ بات ہے۔ ایسی صورت میں آپ پیش قدمی کے موجودہ درجہ سے اوپر اٹھ جاتے ہیں۔

لیکن محض مسکرا دینا اور موجود مسئلہ کے لیے کچھ نہ کرنا آسان نہیں۔ بہت سے لوگ کئی ایسی احمقانہ باتوں کے لیے جنون میں مبتلا ہو جاتے ہیں جنہیں وہ فی الوقت تبدیل نہیں کر سکتے۔ وہ اپنے رفقاء کے کار کے ساتھ جنگ کی کہانیاں سنتے سنااتے رہتے ہیں اور ان باتوں کے لیے ایک دوسرے کا دل گرما رہے ہیں جن کے لیے وہ کچھ نہیں کر سکتے۔ لیکن یہ معمول ان کی صلاحیتوں کو کمزور کر دیتا ہے۔ جن مسائل اور جن الجھنوں کے بارے میں وہ کچھ کر سکتے ہیں وہ بھی نہیں کر پاتے۔ یہاں بھی دراصل ان

کے ماضی نے ان کے مستقبل کو پرغمال بنا رکھا ہوتا ہے۔

پھر وہ ایک دوسرے پہ انحصار کے جال میں پھنس جاتے ہیں جو انہیں جذباتی کینسر Cancer کی پانچ علامتوں میں جکڑ دیتا ہے۔ یہ علامتیں ہیں تنقید کرنا، شکایت کرنا، موازنہ کرنا، مقابلہ کرنا اور کٹ جھگڑا کرنا۔ ایسے لوگ جن کے پاس اپنے گہرے داخلی افعال مجتمع نہیں ہوتے وہ اپنا تحفظ خارجی ذرائع میں ڈھونڈتے ہیں۔ اس لیے کہ وہ دوسروں پہ انحصار کرنے والے ہوتے ہیں چنانچہ وہ ان تباہ کن سرطانی رویوں میں مبتلا ہوتے ہیں۔

یہ پانچ جذباتی کینسر ان کے سرطانی خلیوں کو ان کے تعلقات اور بعض اوقات پورے کلچر میں پھیلا دیتے ہیں۔ ایسی صورت میں آپ کو ایک ادارہ کھینچا تانی میں مبتلا اور اتنا منقسم ملے گا کہ اس کے لیے اپنے گاہکوں کو اعلیٰ معیار کی مصنوعات یا خدمات مسلسل مہیا کرنا ناممکن ہو جاتا ہے۔

پانچ سرطانی رویے

◀ نکتہ چینی / تنقید کرنا

◀ شکایات کرنا

◀ موازنہ کرنا

◀ مقابلہ کرنا

◀ لڑنا جھگڑنا

مقابلہ کے بارے میں میرا ذاتی نکتہ نظر:۔ اگرچہ تعلقات میں خاندان میں ورک ٹیم اور ورک کلچر میں اپنی اہمیت بڑھانے کے لیے مقابلہ کرنا نقصان دہ ہے۔ لیکن کچھ صحت مند امور میں یہ نہایت سودمند رہتا ہے۔ مثلاً ^{تحلیلی} مارکیٹس اور مارکیٹ میں۔ یہ افراد اور اداروں کی مخفی قوتوں کو بیدار اور توانا کرتا ہے۔ لوگوں اور اداروں کی بہترین چیزیں باہر آتی ہیں۔ مارکیٹ میں آپ اپنے مقابلہ کرنے والے کو ایک ایسے ٹیچر کی حیثیت سے دیکھتے ہیں جس کے سامنے آپ اپنی بہترین کارکردگی پیش کرنا چاہتے ہیں۔ اگرچہ آپ بظاہر اپنے مد مقابل کو شکست دینے کی کوشش کر رہے ہوتے ہیں لیکن اصل میں آپ اپنے گاہکوں کو جیتنے کی کوشش کر رہے ہوتے ہیں۔ ان لوگوں سے سیکھتے ہیں جو آپ سے زیادہ تیزی اور بہتری دکھاتے ہیں۔ یہی آزاد تجارت اور کاروبار کے نظام کی طاقت ہوتی ہے۔ مارکیٹ میں آپ کا مقابلہ آپ کو اپنے ادارے میں تعاون پر مجبور کرتا ہے۔ یاد رکھیے، ہمیں دو زبانیں بولنے والا ہونا چاہیے اور اس یک ذہنی خطرے سے بچنا چاہیے جس کا مشاہدہ ابراہم ماسلو ان الفاظ میں بیان کرتا ہے۔ ”وہ جو ہتھوڑا چلانا جانتا ہے۔ وہ ہر چیز کو کیل (میخ) سمجھنے کا رجحان رکھتا ہے۔“

2- پوچھنا

کسی ایسی چیز کے بارے میں سوال کرنا معقول اور منطقی ہوتا ہے جو آپ کے فرائض منصبی میں تو شامل ہو لیکن آپ کے حلقہ اثر سے باہر ہو۔ چونکہ یہ آپ کے حلقہ اثر سے باہر ہے آپ اس کے بارے میں زیادہ کچھ نہیں کر سکتے۔ لیکن چونکہ یہ آپ کی جاب کو متاثر کرتا ہے چنانچہ بہت سے لوگ اس کے بارے میں پوچھنا ہی جائز تصور کرتے ہیں۔ اگر سوال ذہانت پر مبنی اور بھرپور تجزیے اور محتاط غور و فکر کا نتیجہ ہے تو یہ نہایت متاثر کن ہو سکتا ہے اور ممکن ہے آپ کا حلقہ اثر وسیع کر دے۔

3- سفارشات مرتب کرنا

آپ سفارشات مرتب کرنے کو کہاں رکھیں گے؟ اپنے حلقہ اثر کے بیرونی کنارے سے ٹھیک باہر۔ یہ آپ کے فرائض منصبی میں بھی شامل نہیں۔ آپ ایک ایسی سفارش یا تجویز مرتب کر رہے ہیں جو آپ کے فرائض سے باہر اور آپ کے حلقہ اثر کے

بیرونی کنارے سے بھی باہر ہے۔
پیش قدمی کے تیسرے درجہ کی خوبصورت مثال اس عسکری نظریہ میں پائی جاتی ہے جسے عملہ کا مکمل کردہ کام کہتے ہیں۔ اس نظریہ کے بنیادی پانچ اقدام کچھ اس طرح ہیں۔

- 1- مسئلہ کا تجزیہ کرو۔
 - 2- اس کا حل اور متبادل تجویز کرو۔
 - 3- حل پر عملدرآمد کے لیے سفارش کردہ اقدامات کی تصریح کرو۔
 - 4- تمام حقائق (سماجی، سیاسی، معاشی صلاحیتوں) سے آگاہی کو مجتمع کرو۔
 - 5- ایسی سفارش مرتب کرو جس کی توثیق محض ایک دستخط سے ہو جائے۔
- عملہ کا مکمل کردہ کام ایگزیکٹو سے صرف یہ چاہتا ہے کہ وہ بہترین کام کا انتظار کرے۔ سب سے پہلے وہ لوگوں سے کہتا ہے کہ مسائل اور مشکلات کے حوالے سے سوچیں۔ اور پھر جب وہ اچھی طرح غور و فکر کر لیں تو پھر انہیں حتمی سفارشات پیش کرنا ہوتی ہیں۔ ایگزیکٹو صرف ان سفارشات کا انتظار کرتا یا کرتی ہے۔
- عملہ کا مکمل کردہ کام کے طریقہ کار کو استعمال کرتے ہوئے چوٹی کی انتظامیہ لوگوں کی مدد فوری اور آسان جوابات کے ذریعے نہیں کرتی چاہے وہ اس کے لیے کتنا ہی اصرار کیوں نہ کریں۔ اگر ایگزیکٹو کام مکمل ہونے کا انتظار نہیں کرتا تو اس کا مطلب ہے کہ وہ لوگوں کو نشوونما کے بارے میں دھوکہ دیتا ہے اور لوگ (عملہ) اسے کمپنی کے وقت کے بارے میں دھوکہ دیتے ہیں۔ علاوہ ازیں لوگوں کو نتائج کے لیے ایسی صورت میں ذمہ دار نہیں ٹھہرایا جاسکتا۔

آپ دیکھ سکتے ہیں کہ یہ طریقہ کار ایگزیکٹو کا کتنا کام اور وقت بچاتا ہے اور عملہ سے کس قدر زیادہ پیش قدمی کا تقاضا کرتا ہے۔ میں نے یہ کام بہت سی صورت احوال میں شاندار نتائج کے ساتھ دیکھا ہے۔ یہ فوری طور پر لوگوں کے حلقہ اثر کو بھی پھیلاتا ہے۔

ایک دفعہ سسلی میں میں نے حملہ کرنے کے لیے
ہچکچاہٹ کے شکار جرنیل کو بتایا کہ مجھے اس پر مکمل اعتماد
ہے..... اس کا مظاہرہ کرنے کے لیے میں گھر چلا گیا۔
لوگوں کو کبھی یہ مت کہو کہ ایسا کرو..... وہ اپنی ذہانت
سے آپ کو حیران کر دیں گے۔

.....جنرل جارج ایس۔ مینٹن

4- میرا ارادہ ہے

”میرا ارادہ ہے“..... دراصل پیش قدمی کے تسلسل میں سفارش مرتب کرنا سے
ایک قدم اوپر اور اسی کی وسعت ہے۔ میں نے یہ اصول سب سے پہلے جزائر ہوائی کی
طرف سفر کرتے ہوئے اربوں ڈالر کی لاگت سے تیار شدہ امریکی ایٹمی آبدوز
”سانٹانی“ میں سیکھا۔

لابینا بندرگاہ پہ میں کمانڈنگ آفیسر، کیپٹن ڈیوڈ مارکوویٹ کے ساتھ بیج پہ کھڑا
تھا۔ وہاں اس دیوبیکل سیاہ ٹیوب کو دیکھنے کا منظر ناقابل فراموش تھا۔ یہ ایک سوگز
(امریکن فٹ بال فیلڈ) ہمارے آگے اور ایک سوگز ہمارے پیچھے پھیلی ہوئی پانی میں
ابھری ہوئی تھی۔

میں کیپٹن ڈیوڈ کے ساتھ کھڑا باتیں کر رہا تھا کہ ایک آفیسر ہمارے پاس آیا اور
بولا..... ”میرا ارادہ ہے کہ میں آبدوز کو چار سو فٹ نیچے لے جاؤں.....“ کیپٹن نے
پوچھا۔ ساؤنڈنگ کیا ہے؟ (ساؤنڈنگ سے مراد سمندر کی گہرائی ہوتی ہے)۔ آفیسر نے
جواب دیا ”تقریباً آٹھ سو فٹ“۔ اب کیپٹن نے پوچھا Sonar کیا ہے؟ (اس سے مراد
الیکٹرانک ڈیوائس کا یہ بتانا کہ ارد گرد دوسرے جہاز کشتیاں آبدوزیں یا دیگر اشیاء کی
موجودگی کیسی ہے؟) آفیسر نے جواب دیا ”کچھ بھی نہیں سوائے مچھلیوں کے“۔ اب
کیپٹن نے کہا..... ”ہمیں بیس منٹ دے دو پھر اپنے ارادے پر عمل کر لینا“۔

تقریباً سارا دن لوگ کیپٹن کے پاس آتے رہے اور یہی کہتے..... ”میں یہ کرنے

کا ارادہ رکھتا ہوں..... یا..... میں وہ کرنے کا ارادہ رکھتا ہوں۔“ بعض اوقات کیپٹن کچھ سوالات کرتا اور پھر کہتا..... ”ٹھیک ہے۔“ بعض اوقات تو وہ کوئی سوال نہ کرتا اور محض جواب دیتا..... ”ٹھیک ہے۔“ کیپٹن نے صرف آئس برگ کی چوٹی جیسے فیصلے اپنی توثیق کے لیے محفوظ کر رکھے تھے۔ بقیہ 95 فیصد فیصلے..... آئس برگ کے پورے حجم کے برابر فیصلے کیپٹن کو ملوث کیے بغیر شاف خود کر رہا تھا۔

میں نے کیپٹن سے اس کے لیڈر شپ سٹائل کے بارے میں پوچھا۔ اس نے جواب دیا کہ وہ اپنے لوگوں کو بحری تناظر میں رہتے ہوئے ممکنہ حد تک با اختیار بنانا چاہتا ہے۔ اس کا خیال تھا کہ اگر وہ چاہتا ہے کہ لوگ نہ صرف مسائل کو اپنائیں بلکہ ان کے حل کو بھی اپنائیں تو انہیں خود کو کمانڈ کی زنجیر میں انتہائی اہم کڑی کی حیثیت سے دیکھنا اور محسوس کرنا ہوگا۔ اس نے اس کلچر کو ایسے نقطہ تک پہنچا دیا تھا کہ جہاں آفیسر اور سیلرز اپنے ارادوں کو کیپٹن کی فیصلہ ساز اتھارٹی کی طرح سوچ سمجھ کر سامنے لاتے تھے۔

میرا ارادہ ہے..... اپنی نوعیت میں..... میں تجویز کرتا ہوں..... سے بالکل مختلف ہے۔ اس کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ متعلقہ فرد نے اتنا تجزیاتی کام کر لیا ہوا ہے کہ اب وہ توثیق ملتے ہی یہ قدم اٹھانے کے لیے پوری طرح تیار ہے۔ اس نے نہ صرف مسئلہ کو اپنا بنا لیا ہے بلکہ اس کے حل کو بھی اور اب وہ صرف اس پر عملدرآمد کی اجازت کا منتظر ہے۔ ان بحریہ کے جوانوں نے قدر و قیمت بڑھانے کا ایک حقیقی شعور پالیا تھا۔ انہوں نے مجھے بتایا کہ انہیں یہ اختیار دوسرے کپتانوں کے ساتھ کام کرنے کے دوران نہیں ملا تھا۔ دوسرے کپتان انہیں..... کچھ بتائے جانے تک انتظار کرو..... کی حکمت عملی کے پابند رکھے ہوئے تھے۔ یہی وجہ ہے کہ..... میرا ارادہ ہے..... کسی کے حلقہ اثر کے بیرونی کنارے پر اور اس کے فرائض منصبی کے اندر واقع ہوتا ہے۔ بامعنی با اختیار بنانا ماتحتوں کو ہر بات پوچھنے کے لیے اعلیٰ تر عہدیداروں سے رجوع کرنے کی مشق کم کر دیتا ہے۔ بصورت دیگر اعلیٰ عہدیداروں کا قیمتی وقت ضائع ہوتا رہتا ہے۔

آبدوز کے سنسنی خیز سفر کے کئی ماہ بعد مجھے کیپٹن مارکو بیٹ کا ایک خط ملا۔ جس میں انہوں نے مجھے مطلع کیا کہ یو ایس ایس۔ سانتافی کو بحرالکاہل کی بہترین آبدوز کا ایوارڈ دیا گیا ہے۔ میں بے اختیار پکار اٹھا..... ”بلاشبہ یہ ٹرم۔ ٹینگ ایماورمنٹ کا ثمر ہے۔“

5- از خود کرنا اور فوراً رپورٹ دینا

از خود کرنا اور فوراً رپورٹ دینا کسی فرد کے حلقہ اثر کے بیرونی کنارے سے باہر لیکن فرائض منصبی کے اندر پایا جاتا ہے۔ آپ فوراً رپورٹ اس لیے کرتے ہیں کہ دوسروں کو اسے دیکھنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہ اقدام دوسروں کو اس قابل بناتا ہے کہ وہ دیکھ سکیں کہ کیا سب کچھ درست طریقے سے ہو رہا ہے اور اگر کہیں کوئی خامی ہے تو اسے بروقت درست کر لیں۔ یہ طرز عمل دوسروں کو مطلوبہ معلومات مہیا کرتا ہے تاکہ وہ ان کے مطابق فیصلے کر سکیں اور پھر عملدرآمد پر نظر رکھ سکیں۔

6- از خود کرنا اور مخصوص مدتی رپورٹ دینا

اس درجہ پہ پیش قدمی یا خود اختیاری ایسے افعال سے تعلق رکھتی ہے جو معمول کے خود تشخیصی افعال ہوتے ہیں لیکن اعلیٰ عہدیداران ان کا جائزہ ذاتی دورائے یا مخصوص مدتی رپورٹوں کے ذریعے لیتے رہتے ہیں۔ ایسی رپورٹوں کے ذریعے کارکردگی سے مطلع کرنے کا فائدہ یہ ہوتا ہے کہ اعلیٰ عہدیداران کو مطلوبہ معلومات ملتی رہتی ہیں۔ اس کا ایک پہلو یہ ہے کہ آپ کی کارکردگی پر ہر وقت نظر رکھنے کی ضرورت نہیں۔ آپ اپنے فرائض منصبی کے لیے اور اپنے حلقہ اثر میں قابل اعتماد ہیں اور اعلیٰ عہدیداران مخصوص مدت کے بعد ملنے والی رپورٹ سے آپ کی کارکردگی کا ایک نظر جائزہ لے لیتے ہیں۔

7- از خود کرنا

از خود کرنے سے مراد آپ کا مکمل طور پر قابل اعتماد ہونا ہے۔ اعلیٰ عہدیداران مطمئن ہوتے ہیں کہ آپ سب کچھ از خود کر سکتے ہیں۔ خود اختیاری یا پیش قدمی کے اس اعلیٰ ترین درجہ پر رہتے ہوئے آپ اپنی صلاحیتوں کو درست ترین انداز میں بروئے کار لے آتے ہیں۔ جب کوئی چیز ٹھیک آپ کے دائرہ اثر کے عین وسط میں اور آپ کے فرائض منصبی کے عین مطابق ہوتی ہے تو آپ نہ تو بتائے جانے تک انتظار کرتے ہیں نہ کسی طرح کا ابہام رکھتے ہیں کہ پوچھیں اور پھر آگے بڑھیں۔ نہ کوئی اقدام کرنے کے لیے پہلے سفارشات مرتب کرتے اور توثیق کا انتظار کرتے ہیں۔ نہ از خود قدم اٹھا کر فوراً

رپورٹ دیتے ہیں اور نہ معمول کی رپورٹ ارسال کرنے کے پابند ہوتے ہیں بلکہ از خود سب کچھ سمجھتے ہوئے مناسب ترین اقدام کر لیتے ہیں۔ بعض اوقات یا بعض اداروں کے کچھ میں اجازت لینے سے آسان معذرت طلب کر لینا ہوتا ہے۔ چنانچہ جب آپ کو یقین ہوتا ہے کہ آپ ٹھیک سمت میں ہیں اور آپ کا اٹھایا جانے والا قدم آپ کے حلقہ اثر سے باہر نہیں تو اسے ”از خود کر لینا“ ہی بہتر ہوتا ہے۔

ذمہ داری سنبھال لینا، از خود کر لینا اور اسے مکمل ہونے دینا زبردست طاقت رکھنے والی سوچ ہوتا ہے۔ خود اختیاری کا یہ اعلیٰ ترین درجہ مجھے ایک سچی کہانی یاد دلاتا ہے جسے میں ”اے میسج ٹو گارشیا“ کا عنوان دیتا ہوں۔

جب پچھلی صدی کے آغاز پر امریکہ اور سپین کے درمیان جنگ چھڑ گئی تو امریکی صدر کو کیوبا کے ایک انقلاب پسند کو پیغام بھجوانے کی ضرورت پڑ گئی۔ انقلابی کیوبا کے جزیرے میں کسی ایسی جگہ چھپا ہوا تھا جہاں ڈاک یا ٹیلی گرام کے ذریعے اس سے رابطہ ناممکن تھا۔ کوئی نہیں جانتا تھا کہ اس تک پہنچنے کا طریقہ کیا ہے۔ لیکن ایک آفیسر نے کہا کہ اگر کوئی شخص یہ کام کر سکتا ہے تو وہ روان نامی آفیسر ہے۔

جب میکنلے نے واشنگٹن ڈی سی میں روان کو لیٹر دیا تو روان نے یہ نہیں پوچھا کہ..... وہ مجھے ملے گا کہاں؟ میں اس تک کیسے پہنچوں گا؟ جب میں وہاں پہنچوں تو مجھے کیا کرنا ہوگا؟ میں واپس کیسے آؤں گا؟ اس نے ان میں سے کوئی بھی سوال نہ کیا اور نہ خط لے کر بتایا کہ وہ کیسے گارشیا تک پہنچے گا۔ اس نے نیویارک کے لیے ٹرین پکڑ لی۔ وہاں سے بحری جہاز کے ذریعے جمیکا پہنچا اور وہاں سے سپینی محاصرہ توڑتے ہوئے کشتی کے ذریعے کیوبا پہنچ گیا۔ پھر کبھی گھوڑے پر سفر کرتا ہوا اور کبھی پیدل چلتے ہوئے وہ کیوبا کے جنگلوں میں نکل گیا۔ نو دن کے سفر کے بعد روان ایک جنگل میں صبح نو بجے گارشیا کے پاس تھا۔ اس نے پیغام گارشیا کو پہنچایا اور اسی روز شام پانچ بجے وہ واپس امریکہ کے لیے روانہ ہو گیا۔

اس کہانی کا مصنف البرٹ ہو بارڈ مزید بصیرت مہیا کرتے ہوئے لکھتا ہے:

میں اس شخص کی مہم جوئی سے زبردست متاثر تھا۔ جب ”باس“ موجود نہیں تھا اور وہ خود گھر پہ تھا تو اس شخص نے کوئی حماقت نہیں کی۔ جب اسے گارشیا کے لیے خط دیا گیا

تھا تو اس نے خاموشی سے یہ حاکم اعلیٰ کا پیغام لے لیا۔ کوئی الٹا سیدھا سوال نہیں کیا۔ اس نے کوئی فریب دینے کے بارے میں نہ سوچا۔ وہ اس خط کو پھاڑ کر کسی نالی میں بہا دیتا اور کچھ دن کے بعد کوئی عذر جواز پیش کر دیتا کہ اس کام میں ناکامی کے لیے وہ جواب دہ نہیں تھا۔ لیکن ایسے لوگوں کے لیے تہذیب کے کچھ تقاضے ہوتے ہیں اور وہ زندگی کو ایک طویل اور متجسس تلاش سمجھتے ہیں۔ ایسا شخص کچھ بھی مطالبہ کرے اسے پورا کر دیا جائے گا۔ اس طرح کے لوگ بہت کم ہوتے ہیں اور کوئی بھی مالک ایسے ملازم کو کھونے کا متحمل نہیں ہو سکتا۔ ایسے لوگوں کی ضرورت ہر شہر، ہر قصبے، ہر گاؤں، ہر دفتر، ہر دکان، سٹور اور فیکٹری میں ہے۔ دنیا ایسے لوگوں کے لیے کراہ اٹھتی ہے کہ ”اس کی ضرورت ہے اور شدید ضرورت ہے“ ایسے آدمی کی جو گارشیا تک پیغام لے جاسکے۔

ٹرم- ٹیب جذبہ

آپ دیکھ رہے ہیں کہ چاہے مسئلہ یا مشکل کوئی بھی ہو۔ آپ کوئی نہ کوئی پیش قدمی کر کے خود کو با اختیار کر لیتے ہیں۔ بروقت اقدام کے لیے حساس، سمجھدار اور محتاط رہے لیکن صورت حال کے بارے میں ضرور کچھ کیجئے۔ شکایت کرنے، تنقید کرنے یا منفی ہونے سے گریز کیجئے۔ خاص طور پر خود کو ذمہ داری سے بچانے اور ناکامی کے لیے دوسروں کو مورد الزام ٹھہرانے سے گریز کیجئے۔ ہم الزام تراشیوں کے کلچر میں رہتے ہیں۔ XQ سوالنامے کے جوابات دینے والے 70 فیصد افراد کا کہنا ہے کہ ان کے ادارے میں کام کرنے والے لوگ معاملات بگڑ جانے پر ایک دوسرے کو الزام دینے کے عادی ہیں۔ دراصل ذمہ داری قبول کرنا لہروں کے مخالف تیرنے کا عمل ہوتا ہے۔

پیش قدمی کرنا ایک بصیرت کا تقاضا کرتا ہے۔ ایک معیار پہ پورا اترنے اور ایک بہتری حاصل کرنے کا تقاضا کرتا ہے۔ اسے عملدرآمد کرنے کے لیے کسی نظم و ضبط کی ضرورت ہوتی ہے۔ یہ آپ کے دل اور جذبہ کو ملوث کرنا چاہتا ہے۔ ایسا کرتے ہوئے ضمیر کی روشنی یا اصولی طریقے سے اسے ایک قابل قدر انجام کی طرف لے جانا چاہتا ہے۔ پیش قدمی ٹرم- ٹیب ہوتی ہے۔ ایک چھوٹا سا قدم جو ساری صورت حال کا رخ بدل دیتا ہے۔

نام پیٹرز ٹرم ٹیب رویے اور جذبے کو اس طرح بیان کرتا ہے:

”کامیاب افراد معمولی کاموں کو بھی چار چاند لگا دیتے ہیں۔ کیوں؟ اس لیے کہ ان کاموں (فرائض منصبی) میں بہت زیادہ گنجائش ہوتی ہے۔ کوئی فرد توجہ نہیں دیتا۔ کوئی بھی ان کی نگرانی نہیں کرتا۔ آپ اپنی مرضی کے مالک ہوتے ہیں۔ آپ تو بادشاہ ہوتے ہیں۔ آپ اپنے ہاتھ گندے کر سکتے ہیں۔ غلطیاں کر سکتے ہیں۔ خطرے مول لے سکتے ہیں اور معجزے برپا کر سکتے ہیں۔ ”بے اختیار“ لوگوں کا سب سے بڑا مسئلہ یہ ہوتا ہے کہ ان کے پاس ”گنجائش“ نہیں ہوتی۔ اسے میں بے تکلفی سے ”بے ہودگی“ کہتا ہوں۔“

”معمولی کاموں“ کے لیے رغبت دکھائیے۔ انہیں کرنا کوئی بھی پسند نہیں کرتا لیکن آپ ان کی تلاش میں رہئے۔ یہ خود اختیاری کے لائسنس ہوتے ہیں۔ چاہے یہ کسی کام کو نئی صورت دینا ہو یا ویک اینڈ پہ کسی کلائنٹ کو واپس لانے کی پلاننگ ہو..... آپ اسے خوبصورت مفید اور بھرپور بنا سکتے ہیں۔

کچھ عرصہ قبل میں ایک یونیورسٹی کے پریزیڈنٹ کے ایڈمنسٹریٹو اسٹنٹ کی حیثیت سے کام کر رہا تھا۔ کئی طرح سے وہ صاحب آمرانہ اور خود مختارانہ انداز کے مالک تھے۔ ان کا خیال تھا کہ وہی سب کچھ بہتر سمجھتے ہیں۔ چنانچہ بھی فیصلے وہ خود کرتے تھے۔ لیکن دوسری طرف یہ صاحب زبردست بصیرت، ذہانت اور صلاحیتوں کے مالک تھے۔ مسئلہ یہی تھا کہ وہ ہر فرد کو تابع مہمل سمجھتے تھے۔ جاؤ یہ کرو۔ جاؤ وہ کرو۔ اس انداز کے تحکم کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ حکم دینے والا دوسرے کو عقل و فہم سے عاری سمجھتا ہے۔ چنانچہ ان کے اعلیٰ تعلیم یافتہ اور متحرک ماتحت آہستہ آہستہ بد دل اور پھر بے اختیار ہو گئے۔ وہ ایگزیکٹو کارپوریٹرز میں کھڑے ہو کر پریزیڈنٹ کے خلاف باتیں کرتے رہتے۔

”مجھے تو یقین نہیں آتا اس نے یہ سب کچھ کیا ہے۔“

”تمہیں معلوم ہے کل کیا ہوا۔“

”تمہیں پتہ ہے کل جب وہ میرے ڈیپارٹمنٹ میں آیا تو اس نے کیا کیا۔“

”یقین جانو میں نے کبھی ایسے آدمی کے بارے میں نہ کبھی دیکھا اور نہ سنا ہے۔“

”میں نے کبھی ایسی ملازمت نہیں کی جہاں میں نے خود کو اتنا بے بس محسوس کیا ہو۔ اس کے احمقانہ ضابطے اور افسر شاہی ہماری جان لے لیں گے۔“

لوگ اس طرح کی باتیں کر کے اپنے دل کی بھڑاس نکالا کرتے تھے۔ کوئی بھی خوش دکھائی نہیں دیتا تھا۔ البتہ ایک شخص تھا جو اس صورتحال میں مختلف طرز عمل اپنائے ہوئے تھا۔ اس کا نام بین تھا۔ وہ خود اختیاری اور پیش قدمی کے تیسرے درجہ پر رہ کر کام کر رہا تھا۔ اگرچہ اس کے ساتھ بھی ”جاؤ یہ کام کرو“ والا سلوک ہو رہا تھا لیکن اس نے سفارشات مرتب کرنے کے درجہ پر رہ کر کام کرنے کا فیصلہ کر لیا۔

اس نے فیصلہ کر لیا کہ وہ ایک اچھا ماتحت اور حکم کا بندہ ثابت ہوگا۔ اس عمل نے Ethos مہیا کر دیا۔ پریذیڈنٹ سے یہ اعتماد حاصل ہونے کے بعد اس نے پریذیڈنٹ کی ضروریات اور یکطرفہ احکامات کے پیچھے پائے جانے والے اسباب کو سمجھنا شروع کر دیا۔ ”اب دیکھتے ہیں کہ پریذیڈنٹ یہ انفارمیشن کیوں طلب کر رہا ہے؟ وہ ایک بورڈ میننگ کی تیاری کر رہا ہے۔ وہ چاہتا ہے کہ میں اسے ڈیٹا مہیا کروں کہ ملک بھر میں کتنے یونیورسٹی کیمپس کی سکیورٹیز مسلح ہیں کیونکہ ہمارے ہاں سکیورٹی کے انداز پر تنقید ہو رہی ہے۔ میرا خیال ہے کہ میں بورڈ میننگ کی تیاری کے لیے اس کی کچھ مدد کر سکوں گا۔“

اپنے باس پہ تنقید مت کریں۔

بین اسی سلسلے کی ایک ابتدائی میننگ میں آیا۔ اس نے ”تعمیل ارشاد“ قسم کا ڈیٹا پیش کیا اور پھر خود ہی ایک قدم آگے بڑھتے ہوئے تجزیہ اور سفارشات پیش کر دیں۔ پریذیڈنٹ میری طرف مڑا اور پھر کچھ کہے بغیر دوبارہ بین کی طرف پلٹا اور بولا۔ میں چاہتا ہوں کہ تم بورڈ میننگ میں شرکت کرو اور اپنی سفارشات پیش کرو۔ تمہارا تجزیہ درست ہے۔ تم نے ٹھیک طور پر بھانپ لیا ہے کہ اصل ضرورت کیا ہے۔

شاف میں ہر شخص ایک خاموش سازش کے تحت ”کچھ بتائے جانے تک انتظار کرو“ کے درجہ پر چلا گیا تھا۔ لیکن بین نے ایسا نہیں کیا تھا۔ اس نے پریذیڈنٹ کا ہم احساس ہو کر اپنی لیڈر شپ کا مظاہرہ کیا تھا۔ اس نے آگے بڑھ کر اندازہ کر لیا تھا کہ پریذیڈنٹ اصل میں کیا چاہتا ہے اور اس کی ضروریات کیا ہیں؟ بین نے اپنی ملازمت کا

آغاز معمولی منصب سے کیا تھا۔ لیکن بہت جلد وہ ترقی کر گیا اور اب وہ بورڈ کے اجلاس میں شریک کیا جاتا تھا۔

میں نے مذکورہ منصب پہ چار سال تک کام کیا۔ جب وہاں میری ملازمت کا چوتھا سال تھا تو بین کیمپس میں دوسرا سب سے زیادہ موثر شخص تھا حالانکہ تعلیمی لحاظ سے وہ زیادہ قد آور نہیں تھا۔ پریذیڈنٹ کوئی بھی اہم قدم بین کے مشورہ کے بغیر نہیں اٹھاتا تھا۔ جب بین ریٹائر ہوا تو ایک خصوصی ایوارڈ اس کے نام سے جاری کیا گیا۔ کیوں؟ محض اس لیے کہ اس نے خود کو قابل اعتماد یونیورسٹی کا بھی خواہ اور ہمیشہ کام کے لیے تیار رہنے والے فرد کا ماڈل بن کر دکھایا تھا۔

میرا خیال ہے کہ بین کچھ مختلف بننے کی خواہش کی بے معنویت کو سمجھ چکا تھا۔ آپ نے دیکھا کہ اس کہانی میں لیڈر شپ کس طرح ذاتی انتخاب کا معاملہ بنی۔ بین اپنے باس کا لیڈر بن گیا۔ یقیناً آپ بھی بین کی طرح اپنے باس کے لیڈر بن سکتے ہیں۔

جب ہم کہتے ہیں کہ لیڈر شپ ایک انتخاب ہے تو اس کا مطلب یہ ہے کہ آپ بھی اس سوال کے جواب میں اپنی پسند کا خود اختیاری یا پیش قدمی کا درجہ منتخب کر سکتے ہیں کہ..... ان حالات میں میں کیا بہتر کام کر سکتا ہوں۔

آپ کو ہمیشہ پیش قدمی کے ان سات درجوں میں سے صورت حال کے مطابق اپنے لیے ضروری درجہ منتخب کرنے کی ضرورت رہے گی۔ اس کے لیے معاملہ فہمی اور دانشمندی کی ضرورت ہوگی جو آپ کو بتائے کہ پیش قدمی کے کس درجہ پر آ کر آپ نے کام کرنا ہے۔ آپ کو کیا کرنا ہے، کیسے کرنا ہے، کب کرنا ہے اور شاید سب سے اہم بات یہ ہے کہ کیوں کرنا ہے؟ اور ظاہر ہے اس کے لیے آپ کو اپنی چاروں ذہانتوں کی ضرورت پڑے گی۔ کیوں کہ سوال عام طور پر روحانی ذہانت میں جواب پاتا ہے کیونکہ یہ آپ کے نظام اقدار اور قوت محرکہ سے تعلق رکھتا ہے، کیا کیا جائے گا سوال آپ کی ذہنی صلاحیت پہ دستک دیتا ہے کیونکہ آپ کو تجزیاتی، نظریاتی اور عملی سطح پر رہ کر سوچنا ہوتا

ہے۔ کب کیا جائے اور کس طرح کیا جائے کے سوالات آپ کی جذباتی ذہانت سے جواب طلب کرتے ہیں کیونکہ آپ نے ماحول کو پڑھنا ہوتا ہے، کلچرل اور پولیٹکل قدروں کو سمجھنا اور پھر اپنی خوبیوں اور خامیوں میں امتیاز کرنا ہوتا ہے۔ عملی ذہانت بھی میدان میں اترتی ہے کیونکہ آپ اپنے ارادوں کو زیر عمل لاتے ہیں اور ”کس طرح“ کو مخصوص حکمت عملی میں ڈھالتے ہیں۔

جب آپ دانشمندی کے ساتھ پیش قدمی کے ساتوں درجوں میں سے گزرتے ہیں تو آپ کا حلقہ اثر پھیلتا چلا جاتا ہے یہاں تک کہ یہ آپ کی پوری جاب کا احاطہ کر لیتا ہے۔ دلچسپ بات یہ ہے..... اور عموماً ایسا ہوتا ہے کہ جیسے جیسے آپ کا حلقہ اثر پھیلتا ہے آپ کے حلقہ تعلق میں بھی وسعت آتی چلی جاتی ہے۔

ایک ٹرم ٹیب لیڈر مسلسل کسی لائٹ ہاؤس کی طرح نہ کہ ویدروین (Weather Van) کی طرح..... مسلسل قابل اعتماد روشنی کا ذریعہ ثابت ہوتا ہے۔ قطبی ستارے کی طرح ہمیشہ درست سمت دکھاتا ہے۔ مرغ باد نما کی طرح ہوا کے ہر جھونکے کے ساتھ اپنا رخ تبدیل نہیں کرتا۔

دنیا کو اپنا بہترین دو۔ آپ کو بدسلوکی کا نشانہ بھی بنایا جاسکتا ہے لیکن آپ دنیا کو اپنا بہترین سلوک پیش کرتے رہو۔..... مدرٹریا

جب آپ اس ”اندر سے باہر کو“ اور پیش قدمی کرنے کی سوچ اپناتے ہیں تو آپ کے اعلیٰ عہدیداران..... رسمی مناصب رکھنے والے لوگوں..... کا اعتماد آپ کے کردار اور قابلیت میں بڑھ جاتا ہے۔ بھروسے میں اضافہ ہو جاتا ہے۔ کم و بیش یہ ناگزیر ہو جاتا ہے کہ وہ آپ کی جاب میں پیش قدمی اور تفویض اختیارات کے اعلیٰ تر درجہ کی تعمیر کے متمنی ہو جاتے ہیں۔ آپ خود کو اپنے باس کا لیڈر بنتے ہوئے دیکھتے ہیں اور آپ کا باس قدرتی طور پر ایک معاون ٹیم کا حصہ ایک خدمت گزار لیڈر کی حیثیت اختیار کر لیتا ہے۔

فلم: ماریشس

اور اب میں آپ کو دعوت دیتا ہوں کہ فلم ماریشس دیکھیں۔ آپ کو یہ DVD میں مل سکتی ہے۔ نہ صرف ادارے یا افراد ٹرم-ٹیب بن سکتے ہیں بلکہ یہ فلم آپ کو بتائے گی کہ ایک پورا ملک یا معاشرہ بھی اپنی کامیابی اور کلچر کے لیے ٹرم-ٹیب بن سکتا ہے۔ باوجودیکہ اس میں کتنے گہرے نسلی، لسانی، ثقافتی اور دیگر اختلافات پائے جاتے ہوں۔ حقیقت یہ ہے کہ..... باوجودیکہ..... کے برعکس یہاں لفظ بدولت استعمال ہونا چاہیے کیونکہ ان اختلافات کی بدولت ہی وہ قابل ذکر ثقافتی طاقت حاصل کرتے ہیں۔

فلم کے شروع میں دکھائے جانے والے بیانات پروڈکشن کے وقت صورت حال کے عین مطابق تھے۔ بعد ازاں ماریشس میں کچھ تبدیلیاں آچکی ہیں جن میں کچھ سماجی حالات بھی ہیں۔ لیکن کہانی کا اصل نکتہ یہ نہیں ہے کہ ماریشس کوئی مثالی معاشرہ ہے۔ وہاں وہی چیلنج ہیں جو ہمیں انفرادی سطح پر، خاندانی سطح پر، اداروں کی سطح پر، یہاں تک کہ قومی سطح پر درپیش ہو سکتے ہیں۔ ہم اپنے حلقہ اثر کے اندر رہ کر اور تخلیقی انداز میں ٹرم-ٹیب بن کر ان سے نمٹ سکتے ہیں۔

سوال و جواب

○..... یہ سب کچھ بہت اچھا محسوس ہوتا ہے لیکن تم میرے پاس کو نہیں جانتے وہ ایک مکمل طور پر وہمی انسان اور اپنے ارد گرد پائے جانے والے قابل لوگوں سے خوف زدہ رہتا ہے۔ یوں میری صورت حال بہت مختلف ہے۔

☆..... جی ہاں، ہر صورت حال کسی نہ کسی طرح منفرد اور مختلف ہوتی ہے۔ لیکن ایک اور مفہوم میں 'تہہ' میں چیلنجز اور مسائل بالکل ایک جیسے ہوتے ہیں۔ ان کا حل حالات میں نہیں اس فاصلے میں پایا جاتا ہے جو محرک اور رد عمل کے درمیان ہوتا ہے۔ یعنی آپ کے حالات اور آپ کے رد عمل کے درمیان پایا جاتا ہے۔ اسی سے آپ کے انتخاب کی آزادی تعلق رکھتی ہے۔ اگر آپ یہ آزادی دانشمندی سے استعمال کرتے ہیں اور اپنے انتخاب کی بنیاد اصول بناتے ہیں تو نہ صرف آپ کے انتخاب کی آزادی میں وسعت آتی ہے بلکہ آپ ذاتی تحفظ کا ایک داخلی احساس بھی توانا کر لیتے ہیں تاکہ آپ

کی زندگی دوسروں کی خامیوں کا نشانہ نہ بنے۔ آپ خود کو مزید بے اختیار نہیں رہنے دیتے اور دوسروں کی خامیوں کو اپنی زندگی سے کھیلنے کی اجازت نہیں دیتے۔ آپ ایک نفع نقصان کا تجربہ کرتے ہیں اور فیصلہ کرتے ہیں کہ کوئی مختلف کام کیا جائے یا پھر یہاں سے نقل مکانی کر لی جائے۔ یا پھر آپ فیصلہ کرتے ہیں کہ مارکیٹ کے حقائق پر انحصار کرتے ہوئے ایک بڑے حلقہ اثر میں ٹرم-ٹیب بن کر اس وقت تک رہا جائے جب تک آپ ناگزیر نہیں بن جاتے۔ یہاں تک کہ اپنے باس کے لیڈر نہیں بن جاتے۔ آپ کو چاروں ذہانتیں استعمال کرنا ہوں گی تاکہ آپ تخلیقی اور پرجوش بن جائیں۔ آپ کو اپنے حلقہ اثر کے اندر لیکن فرائض منصبی سے باہر رہ کر کام کرنے کی ضرورت ہے۔ آپ کو زبردست انداز میں پیش قدمی اور رضا کارانہ جذبے کے ساتھ غیر حل شدہ مسائل اور غیر تکمیل شدہ ضروریات کو سمجھنا ہوگا تاکہ آپ پیش قدمی کا مناسب درجہ استعمال کر سکیں۔ آپ کے لیے یہ بھی ضروری ہے کہ آپ اپنا کام بہترین طریقے سے کریں تاکہ دوسروں کے اعتماد کے مستحق ہو سکیں۔ دوسرے شعبوں کا بھی جائزہ لیں اور اپنے شعبہ میں مزید محنت کریں۔ یاد رکھیں Ethos (قابل اعتبار ہونا) پہلی ضرورت، Pathos (ہم احساس) ہونا دوسری ضرورت اور Logos (منطقی) ہونا تیسری ضرورت ہے۔

○ حقیقت میں ایک فرد کس طرح اپنے باس کا لیڈر بن سکتا ہے؟

☆ منصف نہ بنیں، مشعل بنیں۔ فیصلہ نہ سنائیں، راستہ دکھائیں۔ نمونہ

بنیں، نقاد نہ بنیں۔ اپنے حلقہ اثر کے اندر رہتے ہوئے کام کریں تاکہ آپ کی اخلاقی حاکمیت قائم ہو۔ اس میں وسعت آئے اور آپ کا قابل اعتبار ہونا توثیق حاصل کرے۔ جرأت کے ساتھ پیش قدمی کریں تاکہ اچھی باتیں رونما ہوں۔ اپنے باس کی دنیا کے ساتھ ہم احساس ہوں۔ اس کی تشویش، اس کے مقاصد اور ذہنی ساخت سے مطابقت پیدا کریں۔ اپنے ادارے کے کلچر اور مارکیٹ سے ہم آہنگی پیدا کریں اور پھر پیش قدمی کریں۔ یاد رکھیں کسی کی برائی مت کریں۔ غیبت سے گریز کریں۔ محل اور استقامت سے کام لیں۔ آپ کی اثر انگیزی میں بے پناہ اضافہ ہوگا۔ نتائج کے عملی حقائق وہمی اور خبطی باس کو بدل دیں گے۔ یہی لیڈر شپ ہے۔ لیڈر شپ اپنا انتخاب

ہوتی ہے کسی منصب و اختیار کا نتیجہ نہیں ہوتی۔

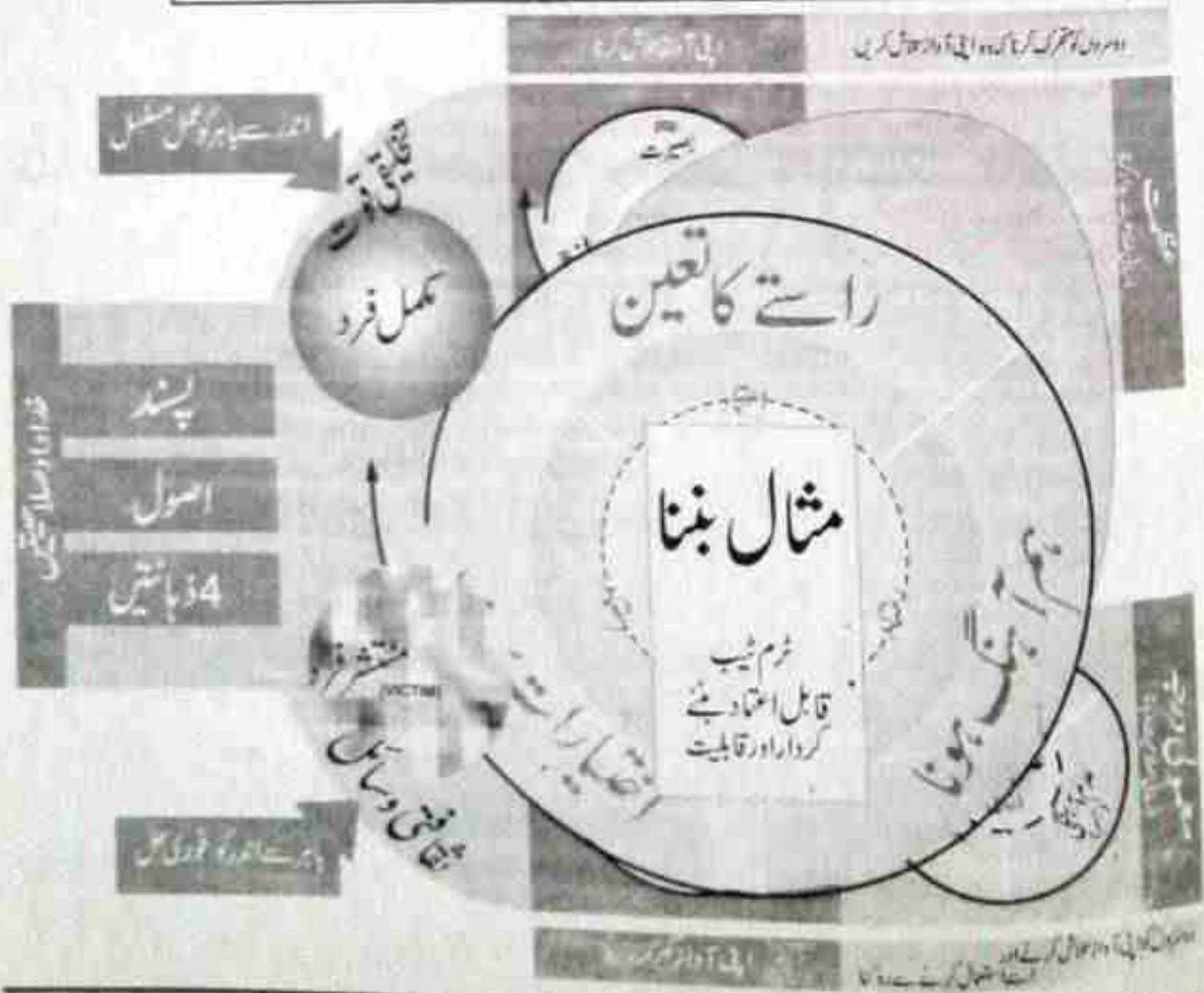
○ آپ عموماً یہ کرتے ہیں کہ معافی مانگ لینا، اجازت لینے سے زیادہ آسان ہوتا ہے۔ لیکن بعض اوقات اگر آپ اس بنیاد پر کوئی معمولی سی پیش قدمی کرتے ہیں تو آپ کو شدید سرزنش سے دوچار ہونا پڑتا ہے۔ یہاں تک کہ آپ کو برطرف کر دیا جاتا ہے۔

☆ اگر آپ اپنی ذاتی اور پیشہ ورانہ ترقی اور مسائل کے حل پیش کرنے کی طاقت میں سرمایہ کاری کرتے ہیں۔ آپ کو ہمیشہ معاشی تحفظ کا ایک ذریعہ میسر رہے گا۔ آپ کا تحفظ آپ کی ملازمت یا دوسرے لوگوں کی سرپرستی سے نہیں پھوٹتا، یہ آپ کی اس صلاحیت سے پھوٹتا ہے جو ضروریات پوری کرنے اور مسائل حل کرنے کے قابل آپ کو بناتی ہے۔ اپنی ان صلاحیتوں میں سرمایہ کاری کرنا (انہیں توانا بنانا) جاری رکھئے۔ آپ کو لامحدود مواقع ملیں گے۔ آپ اپنی جنگ کا انتخاب پوری احتیاط کے ساتھ کریں۔ ایسی پیش قدمی نہ کریں جو آپ کے حلقہ اثر سے باہر چلی جاتی ہے۔ یقیناً اپنے فرائض منصبی سے باہر کوئی کام کیجئے لیکن اسے آپ کے حلقہ اثر کے اندر ہونا چاہیے۔ اور پھر ایسی پیش قدمی کیجئے جس کے بارے میں آپ نے اچھی طرح سوچ سمجھ لیا ہو۔ تجزیہ کر لیا ہو اس کی سفارشات مرتب کر لی ہوں۔ نتائج و عواقب کو سمجھتے ہوں۔ آپ کا حلقہ اثر ناگزیر طور پر وسیع سے وسیع تر ہوتا جائے گا۔

آنٹھواں باب

قابل اعتماد ہونے کی آواز
..... کردار اور قابلیت کا ماڈل بننا

لیڈرشپ کی سب سے بڑی خوبی، غیر متنازعہ دیانت داری ہے۔ اس کے بغیر کوئی حقیقی کامیابی ممکن نہیں چاہے یہ (لیڈرشپ) کسی گروہ میں ہو، کھیل کے میدان میں، فوج میں یا کسی دفتر میں۔
..... ڈی ڈی آئزن ہاور



کچھ عرصہ پہلے مجھے کہا گیا کہ ایک بینک کو مشاورت دوں جس کو اپنے ملازمین کی اخلاقی حالت کا مسئلہ درپیش ہے۔ ”میں نہیں جانتا کہ گڑبڑ کیا ہے؟“ بینک کے نوجوان پریذیڈنٹ نے بڑبڑاتے ہوئے مجھ سے کہا۔ خوبصورت اور کرشماتی شخصیت کا مالک یہ بینک پریذیڈنٹ پریشان تھا کہ اس کا ادارہ کیوں لڑکھڑا رہا ہے۔ منافع اور پیداواریت کم ہو چکی تھی۔ وہ اپنے ملازمین کو مورد الزام ٹھہرا رہا تھا۔ ”میں انہیں بہت سی ترغیبات دلا چکا ہوں لیکن وہ اس جمود کو توڑنے پر آمادہ ہی نہیں ہوتے۔“

وہ درست کہہ رہا تھا۔ وہاں کا ماحول لگتا تھا زہریلا تشلیک آمیز اور اعتماد سے عاری ہو چکا ہے۔ میں نے دو ماہ تک ورکشاپ منعقد کیے لیکن کوئی نتیجہ نہ نکلا۔ میں حیرت زدہ تھا۔

”جو کچھ یہاں ہو رہا ہے اس پر کوئی کیا بھروسہ کر سکتا ہے؟“ ملازمین کا مخصوص تشلیک آمیز تبصرہ تھا۔ لیکن کوئی فرد مجھے یہ بتانے پہ تیار نہیں تھا کہ عدم اعتماد کا سبب کیا ہے؟

بالآخر بہت سی رسمی اور غیر رسمی بات چیت اور ملاقاتوں کے دوران حقیقت آشکار ہو گئی۔ باس شادی شدہ تھا لیکن ایک خاتون کارکن کے ساتھ اس کا معاشرۂ چل رہا تھا اور یہ بات سب کے علم میں تھی۔

اب یہ بات واضح تھی کہ ادارے کی کمزور کارکردگی باس کے کردار اور روش کا نتیجہ ہے۔ لیکن سب سے زیادہ نقصان یہ شخص خود اپنی ذات کو پہنچا رہا تھا۔ اس کی سوچ صرف اپنی تسکین تک محدود تھی چنانچہ دور رس نتائج سے بے نیاز تھا اور پھر وہ اپنی بیوی کے مقدس اعتماد کو مجروح کر رہا تھا۔

ایک لفظ میں ہم اس کی ناکامی کا سبب اس کے ”کردار“ کو قرار دے سکتے تھے۔

لیڈرشپ کی 90 فیصد ناکامیاں کردار کی ناکامیاں ہوتی ہیں

جس طرح اعتماد تمام تعلقات کی کلید ہے اسی طرح اعتماد ہی اداروں کو باہم پیوست رکھنے والا گلیو ہے۔ یہ وہ سیمنٹ ہے جو اینٹوں کو اپنی گرفت میں رکھتا ہے میں نے تو یہ بھی سیکھا ہے کہ اعتماد ہی لوگوں اور اداروں دونوں کے قابل اعتماد ہونے کا پھل

ہے۔ اعتماد تین ذرائع سے ابھرتا ہے..... ذاتی ادارہ جاتی اور تیسرے نمبر پر ایک شخص کی طرف سے شعوری طور پر دوسرے کو اس کے لیے منتخب کرنے سے۔ ایک ایسا عمل جو مجھے یہ یقین کرنے پہ آمادہ کرتا ہے کہ میں فلاں فرد یا ادارے پر بھروسہ کر سکتا ہوں۔ آپ مجھ پہ اعتماد کریں، جواب میں میں آپ پہ اعتماد کروں گا۔ اعتماد ایک فعل اور ایک اسم ہے۔ جب یہ اسم اور فعل دونوں پر مشتمل ہوتا ہے تو ایسی چیز بن جاتا ہے جو لوگوں کے درمیان اشتراک اور تبادلہ کو ممکن بنا دیتا ہے۔ یہی وہ جوہر ہے جو ایک فرد کو اپنے پاس کا لیڈر بنا دیتا ہے۔ وہ اعتماد کو میرٹ بنا کر اسے ایک دوسرے کو دیتے ہیں۔ اعتماد اس وقت فعل بنتا ہے جب ایک قابل اعتماد شخص اسے حاصل کرتا اور دوسرا قابل اعتماد شخص اسے دیتا ہے۔ یہ یک طرفہ عمل نہیں ہوتا۔ چوتھا کردار..... باختیار بنانا..... اعتماد کو فعل بنانے کی تجسیم کرتا ہے۔

ہم نے ایک سروے کے دوران 54,000 افراد سے پوچھا کہ ان کی نظر میں ایک لیڈر کی سب سے ضروری خوبی کون سی ہے۔ اکثریت کا جواب تھا..... دیانت داری۔ (دیکھئے خاکہ نمبر 8.2)

آج کل بہت سے ڈھانچوں (سماجی، سیاسی، تجارتی وغیرہ وغیرہ) میں کردار کے حوالے سے بات کرنا ”آؤٹ آف فیشن“ ہے۔ یہ کسی کی ذاتیات میں دخل دینے یا کسی کے مذہب کے بارے میں گفتگو کرنے کے مترادف ”غیر مہذب“ بات سمجھی جاتی ہے کچھ لوگ تو اس بات پر حیرت کا اظہار کرتے ہیں کہ ہماری داخلی اقدار کا ہماری اجتماعی زندگیوں میں کوئی کردار باقی رہ گیا ہے اور غور کیجئے کہ کیا ہمارے مذکورہ بنک ایگزیکٹو اپنی خطا کاری کے باوجود کامیابی سے اس مقام تک نہیں پہنچے۔

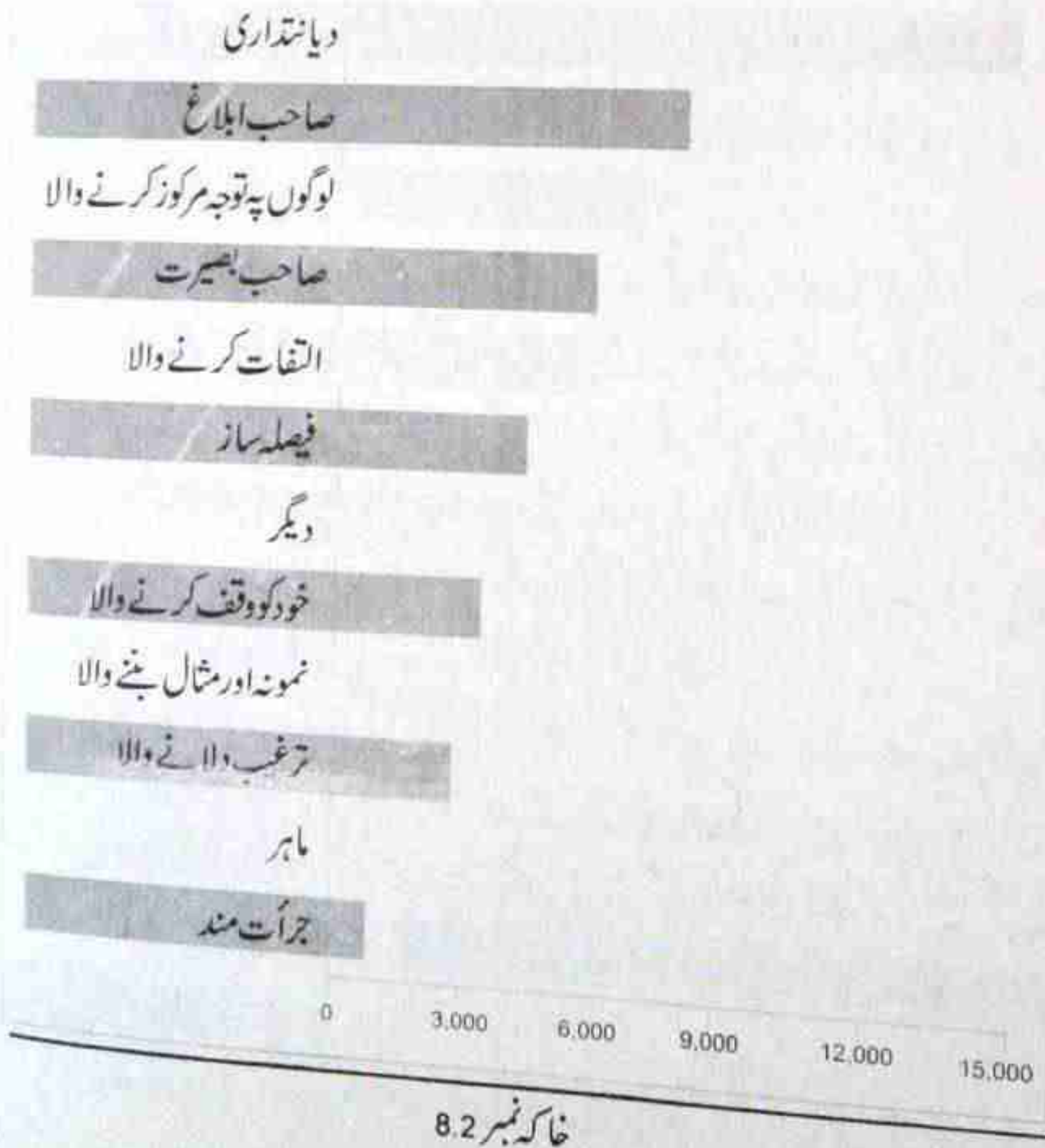
یہ سوال ہماری جدید زندگی کے ایک تذبذب کا مظہر ہے۔ آج بہت سے لوگ یقین کی حد تک سمجھتے ہیں کہ کامیابی کے لیے ہمیں جن چیزوں کی ضرورت ہے وہ صرف اور صرف قابلیت، توانائی اور شخصیت ہے۔ لیکن تاریخ ہمیں سکھاتی ہے کہ طویل کشمکش کے بعد حقیقت یہ ابھری ہے کہ..... ہم کیسے نظر آتے ہیں سے زیادہ اہم بات یہ ہے کہ

اصل میں ہم کیا ہیں؟

جب میں نے ”سات عادات“ نامی کتاب کی تیاری کے سلسلہ میں لیڈر شپ اور

کامیابی کے حوالے سے تنقیدی لٹریچر اکٹھا کیا اور ریاست ہائے متحدہ امریکہ کی تاریخ پہ نظر ڈالی تو میں نے دیکھا کہ پہلے 150 برسوں کے دوران توجہ کا مرکز خاص طور پر کردار اور اصولوں کی اہمیت رہا ہے۔ جب ہم صنعتی دور میں داخل ہوئے اور پھر جنگ عظیم اول کے بعد کا زمانہ آیا تو توجہ کا مرکز تبدیل ہو کر شخصیت، تکنیک اور ٹیکنالوجی ہو گیا۔ اسے ہم شخصی یا ذاتی اخلاقیات کہہ سکتے ہیں۔ ذاتی اخلاقیات، اجتماعی اخلاقیات سے مختلف بھی ہو سکتی ہیں چنانچہ انہیں سماج سے انحراف سمجھنا چھوڑ دیا گیا۔

ایک پراثر لیڈر



یہ رجحان ابھی تک برقرار ہے، لیکن میں اس کے مقابلے میں ایک اور رجحان بھی ابھرتا ہوا محسوس کرتا ہوں کیونکہ لوگوں کو اقدار سے عاری اداروں کے کلچر کے تلخ و ترش پھل کا تجربہ ہو رہا ہے۔ زیادہ سے زیادہ ادارے قابل اعتماد ہونے یا کردار ہونے اور اپنے کلچر میں اعتماد پیدا کرنے کی ضرورت کو محسوس کر رہے ہیں۔ زیادہ سے زیادہ لوگ اس بات کی ضرورت محسوس کر رہے ہیں کہ وہ اپنی روحوں میں جھانکیں، اندازہ لگائیں کہ وہ بذات خود مسائل پیدا کرنے میں کیا کردار ادا کر رہے ہیں اور جائزہ لیں کہ مسائل حل کرنے اور انسانی ضروریات پوری کرنے کے لیے وہ ٹھیک ٹھیک کیا کردار ادا کر سکتے ہیں۔

کردار بالآخر..... کسی فرد یا کسی قوم کی زندگی میں ایک فیصلہ کن عامل ہوتا ہے۔
..... تھیوڈور روزویلٹ

اور اب ہم آتے ہیں بنک پریذیڈنٹ کے قصے کی طرف۔ جب میں نے اسے اعتماد میں لے کر اس کے معاشقے اور بنک عملہ پر اس کے اثرات کے بارے میں بتایا تو اس نے اپنے بالوں میں انگلیاں پھیرتے ہوئے کہا..... میں سمجھ نہیں پا رہا کہ کہاں سے شروع کروں؟

”کیا یہ معاملہ ختم ہو چکا ہے؟“ میں نے پوچھا۔
اس نے براہ راست میری آنکھوں میں دیکھتے ہوئے کہا... ”ہاں، مکمل طور پر۔“
”تو پھر اس کا آغاز اپنی بیوی کے ساتھ گفتگو سے کرو۔“ میں نے جواب دیا۔
اس نے اپنی بیوی کو سب کچھ بتا دیا..... اس کی بیوی نے اسے معاف کر دیا۔ پھر اس نے اپنے شاف کی ایک میٹنگ بلائی اور ان کے اخلاقی انحطاط کے بارے میں گفتگو کی اور کہا..... میں نے مسئلہ کا سبب جان لیا ہے اور یہ سبب میں ہوں۔ آپ سے میں درخواست کرتا ہوں کہ مجھے ایک موقع دیں۔

کچھ وقت لگا لیکن انجام کار ملازمین کا اخلاق..... کھلے پن کا احساس، خوش امیدی اور اعتماد..... بہتر ہو گیا۔ اور آخر میں ایگزیکٹو..... خود اپنے ساتھ ایک بھلائی کر رہا تھا۔ اس نے اپنا کردار بہتر بنانے کا راستہ اختیار کر لیا تھا۔

ذاتی طور پر قابل اعتماد ہونا

جب بھی آپ کو غیر متزلزل اعتماد نظر آئے گا، اس کے پیچھے اعتماد حاصل کرنے والے کا بھرپور طور پر قابل اعتماد ہونا دکھائی دے گا۔ یہی اصول ہے جس طرح اعتماد قابل اعتماد ہونے سے پھوٹتا ہے اسی طرح قابل اعتماد ہونا کردار اور راستی سے پھوٹتا ہے۔ جب آپ کردار اور قابلیت دونوں کو توانا کر لیتے ہیں تو اس کا مال دانش اور معاملہ فہمی کی صورت میں ملتا ہے جو تمام عظیم اور پائیدار کامیابیوں اور اعتماد کی بنیاد ہیں۔ اگلا ڈایا گرام (خاکہ نمبر 8.3) ان بنیادی عوامل کی شناخت کرنے میں مدد دیتا ہے جو اعتماد سازی کرتے ہیں۔

ہم ابتدا ذاتی کردار کے تین پہلوؤں..... دیانت داری، پختگی اور کثرت کی ذہنیت کے ساتھ کریں گے۔

دیانتداری کا مطلب ہے کہ آپ ان اصولوں اور فطری قوانین کی پاسداری پوری دیانت کے ساتھ کرتے ہیں جو انجام کار ہمارے رویہ کے نتائج مرتب کرتے ہیں۔ ایمان داری سچ بولنے کا اصول ہے جبکہ دیانت داری اپنے آپ اور دوسروں کے ساتھ کیے گئے وعدوں پر قائم رہنا ہے۔

ایک آدمی زندگی کے ایک شعبہ میں بددیانت اور دوسرے شعبہ میں دیانت دار نہیں ہو سکتا۔ زندگی ایک ناقابل تقسیم اکائی ہے۔..... مہاتما گاندھی

پختگی اس وقت آتی ہے جب ایک شخص دیانتداری کی کٹھن منزل حاصل کر لیتا اور اپنی ذات پہ قابو پا لیتا ہے۔ اپنے آپ کو بیک وقت جرأت مند اور رحم دل ہونے کی اجازت دے دیتا ہے۔ دوسرے لفظوں میں ایسا شخص کٹھن مسائل کے ساتھ انسانی ہمدردی کے تحت نمٹتا ہے۔ جرأت اور رحم دلی کا امتزاج دیانت داری کا ذریعہ اور نتیجہ دونوں ہی ہیں۔

کثرت کی ذہنیت وسیع النظری اور کشادہ ظرفی پر مشتمل ہوتی ہے۔ ایسی سوچ

رکھنے والا زندگی کو صرف ایک مقابلہ سمجھنے کی بجائے وسیع تر مواقع، وسائل اور خزانوں کا ذریعہ سمجھتا ہے۔ وہ اپنا موازنہ دوسرے لوگوں کے ساتھ نہیں کرتا کہ وہ لوگ اپنی کامیابیوں پر بہت خوش ہیں۔ قلت کی ذہنیت رکھنے والے افراد موازنے کی بنیاد پر شناخت بناتے اور دوسروں کی کامیابی سے خوف زدہ رہتے ہیں۔ وہ سمجھتے ہیں کہ اگر ہمارا مد مقابل کامیاب ہو گیا تو زندگی میں ہمارے لیے کچھ نہیں بچے گا۔ وہ دولت، شہرت اور مواقع کو بہت محدود سمجھتے ہیں۔ بظاہر وہ کچھ بھی کہیں لیکن اپنے طور پر یہی سمجھتے ہیں کہ ان کا حق مارا گیا ہے۔ وہ حسد کی آگ میں جلتے رہتے ہیں۔ دوسروں کی کامیابی انہیں برداشت نہیں ہوتی۔ دوسری طرف کثرت کی ذہنیت کے مالک افراد اپنے مد مقابل افراد کو انتہائی قیمتی اور اہم استاد سمجھتے ہیں۔ وہ ان کے طرز عمل اور حکمت عملی سے سیکھتے ہوئے بہتر طرز عمل اور بہتر حکمت عملی وضع کرتے ہیں۔ دیانتداری، پختگی اور کثرت کی ذہنیت کی تینوں خوبیاں مکمل طور پر ایک معاون ٹیم بنتی ہیں۔

قابل اعتماد ہونا — اعتماد

ذاتی / ادارہ جاتی



خاکہ نمبر 8.3

آئیے اب ایک نظر شخصی اعتبار سے یا ذاتی طور پر قابل اعتماد ہونے کے قابلیت کے پہلو پہ ڈالتے ہیں۔ تکنیکی قابلیت وہ مہارت اور علم ہے جو ایک مخصوص کام مکمل کرنے کے لیے ضروری ہوتا ہے۔ نظری علم ایک بڑی تصویر دیکھنے کے قابل یا اہل ہونا ہے۔ جس سے پتہ چلتا ہے کہ کس طرح تمام حصے ایک دوسرے سے تعلق رکھتے ہیں۔ اس کی بدولت ایک شخص محض مدبرانہ طور پر سوچنے کے قابل نہیں ہوتا بلکہ مکمل حکمت عملی اور نظام کے تحت سوچنے کا اہل بھی ہوتا ہے۔

باہمی انحصار اس حقیقت کی آگاہی مہیا کرتا ہے کہ تمام تر زندگی ایک دوسرے سے مربوط ہے۔ بالخصوص کسی ادارے اور معاون ٹیم سے جو خریداروں، دیگر وابستہ لوگوں، سپلائرز اور مالکان کے ساتھ وفاداری پیدا کرنے اور برقرار رکھنے کی کوشش کر رہی ہے۔ الگ تھلگ سوچ، دوسروں پہ انحصار کی حقیقت اسی طرح ہوتی ہے جیسے گولف کی چھڑی سے ٹینس کھیلنا یا ایک ڈیجیٹل دنیا میں متروک تصورات کے تحت سوچنا۔

جب میرے داماد میٹ کا انٹرویو میڈیکل سکول کے لیے ہو رہا تھا تو اسے پوچھا گیا کہ وہ کسے ترجیح دے گا؟ ایک ایماندار سرجن کو جو نا اہل ہو یا ایک اہل سرجن کو جو بے ایمان ہو۔ اس نے تھوڑی دیر سوچا اور پھر بہت اچھا جواب دیا۔ ”اس کا تمام تر انحصار صورت حال پہ ہے۔ اگر مجھے سرجری کی ضرورت ہے تو میں قابل سرجن کو ترجیح دوں گا اور اگلا سوال یہ ہو کہ کیا سرجری کی ضرورت ہے یا نہیں تو میں ایماندار سرجن کا انتخاب کروں گا۔“

کردار اور قابلیت، بہر حال، ضروری ہیں لیکن دونوں الگ الگ ناکافی ہیں۔ جنرل ایچ نارمن شوارزکوف اس بات کو یوں واضح کرتا ہے۔

”میں فوج میں ایسے بہت سے لیڈرز سے ملا ہوں جو بہت قابل تھے لیکن وہ صاحب کردار نہیں تھے۔ انہوں نے فوج میں ہر کام بہت اچھے انداز میں کیا۔ انہیں اس کے صلے میں ترقیاں ملیں، ایوارڈز ملے، تمغے ملے، انہیں دوسرے لوگوں کو نظر انداز کر کے مناصب دیئے گئے، اعزازی ڈگریاں دی گئیں۔ مختصر یہ کہ عروج کا یقینی راستہ انہیں ملا۔ آپ بھی اتفاق کریں گے کہ یہ لوگ بہت قابل تھے لیکن ان میں کردار کا فقدان تھا۔ میں ایسے بھی بہت سے لیڈرز سے ملا ہوں

جوز بردست کردار کے مالک تھے لیکن ان میں قابلیت نہیں تھی۔ وہ لیڈر شپ کی قیمت ادا کرنے پر تیار نہیں تھے۔ اضافی قدم اٹھانے پہ تیار نہیں تھے کیونکہ یہ رویہ عظیم لیڈروں کا ہوتا ہے۔ اکیسویں صدی میں قیادت کے لیے آپ کو کردار اور قابلیت دونوں کی ضرورت ہوگی۔

اگر یہ بات پہلے سے آپ پہ واضح نہیں تو اب کھل کر واضح ہو جائے گی کہ آپ دوسرے لوگوں کے ساتھ تعلقات میں اہم پیش رفت کیوں نہیں کر سکتے۔ اس لیے کہ آپ کی اپنی زندگی ایک معجون مرکب ہے یا اگر آپ خود بنیادی طور پر قابل اعتماد نہیں ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ حتمی تجزیہ کہتا ہے کہ تعلقات بہتر بنانے کے لیے آپ کو ابتدا اپنے آپ سے کرنا ہوگی۔ پہلے آپ کو اپنا آپ بہتر بنانا ہوگا۔

مثال بننا پُر اثر لوگوں کی سات عادات کے ساتھ رہنا ہے

پُر اثر لوگوں کی سات عادات ایک متوازن دینا نندار اور طاقتور فرد بننے اور باہمی احترام پر مبنی ایک معاون ٹیم تخلیق کرنے کے جوہر کو مجسم کرتی ہیں۔ یہ ذاتی کردار کے اصول ہیں۔ ان عادات کے بارے میں تفصیل ممکن نہیں۔ ان کو سمجھنے اور غیر معمولی اثرات کا جائزہ لینے کے لیے بہتر ہے کہ آپ خود یہ کتاب پڑھیں۔ تاہم ان کا مختصر تذکرہ کیا جا رہا ہے جو آپ کو ان کے اثر انگیز ہونے کی جھلک مہیا کر دے گا۔

پُر اثر لوگوں کی سات عادات

عادت نمبر 1 - Proactive بننے: - فعال رہنا، پیش قدمی کرنے سے کچھ زیادہ ہے۔ اس کا مطلب یہ باور کرنا ہے کہ ہم اپنی پسند اور انتخاب کے خود ذمہ دار ہیں اور ہمیں یہ آزادی میسر ہے کہ ہم موڈ یا حالات کے تحت انتخاب کی بجائے اصولوں اور اقدار کے مطابق پسند یا انتخاب کریں۔ Proactive لوگ تبدیلی کے نمائندے ہوتے ہیں اور رجعت پسند بننا، الزام تراشی کرنا اور حالات کا شکار ہونا پسند نہیں کرتے۔

عادت نمبر 2 - انجام ذہن میں رکھنا: - افراد، خاندان، ٹیمیں اور ادارے اپنے مستقبل کی تشکیل ایک ذہنی بصیرت تخلیق کرنے کے ساتھ کرتے ہیں۔ چاہے یہ کوئی پراجیکٹ ہو، چھوٹا یا بڑا، ذاتی یا اجتماعی۔ وہ محض آج کی زندگی نہیں گزارتے جس میں

کوئی واضح مقصد ان کے ذہن میں نہ ہو۔ وہ اپنے آپ کو شناخت کرتے اور خود کو ایسے اصولوں، تعلقات اور مقاصد سے وابستہ کرتے ہیں جو ان کے نزدیک اعلیٰ و ارفع ہوتے ہیں۔

عادت نمبر 3 - اہم کام پہلے :- اہم کام پہلے کرنے کا مطلب اپنے ارد گرد پائی جانے والی ترجیحات کو مرتب اور روبہ عمل لانا ہے۔ حالات کیسے ہوں ان اصولوں کے مطابق رہنا اور ان کی پیروی کرنا ہے جو آپ کے نزدیک انتہائی قابل قدر ہیں۔ یہی پہلی چیز ہے جسے پہلے سامنے رکھنا اور اس کے مطابق چلنا ہے۔ فوری ایجنڈوں اور حالات کی رو کے تحت چلنا ثانوی حیثیت رکھنے والی چیزوں کو مقدم رکھنا یا غیر اہم کاموں کو پہلے نہ کرنا ہے۔

عادت نمبر 4 - جیت - جیت سوچنا :- یہ سوچ ایسی نفسیاتی ساخت ہے جو تمام کاموں میں تمام فریقوں کے لیے باہمی احترام اور باہمی مفاد تلاش کرتی ہے۔ یہ کثرت اور مواقع کی اصطلاحوں میں یقین رکھتی ہے۔ قلت اور منفی مقابلہ کی ذہنیت کو مسترد کرتی ہے۔ یہ سوچ خود غرضی (جیت - ہار) یا اذیت پسندی (ہار - جیت) سے گریزاں رہتی ہے۔ یہ سوچ میں کی بجائے ہم کا صیغہ استعمال کرتی ہے۔

عادت نمبر 5 - پہلے دوسرے کو سمجھیں پھر اسے سمجھائیں :- جب ہم جواب دینے کی غرض سے نہیں بلکہ دوسروں کو سمجھنے کے ارادے سے سنتے ہیں تو ہم حقیقی ابلاغ اور تعلقات کی تعمیر شروع کر دیتے ہیں۔ اس کے بعد کھل کر بولنے اور سمجھ جانے کے مواقع پیدا ہوتے چلے جاتے ہیں۔ دوسرے کو سمجھنے کی کوشش التفات چاہتی ہے جبکہ سمجھ جانے کی کوشش حوصلہ مانگتی ہے۔ اثر انگیزی ان دونوں کو توازن میں رکھنے یا ان کا امتزاج تشکیل دینے میں ہے۔

عادت نمبر 6 - اتحاد عمل :- اتحاد عمل تیسرا متبادل ہوتا ہے۔ یعنی نہ میرا راستہ اور نہ آپ کا راستہ بلکہ ایک تیسرا راستہ جو ہم دونوں سے بہتر ہے اور انفرادیت رکھتا ہے۔ یہ دراصل ایک دوسرے کے اختلافات (مختلف نکتہ نظر) کا احترام کرنا اور انہیں اہمیت دینا ہے۔ یہ عادت مسائل حل کرنے، مواقع گرفت میں لینے اور اختلافات دور کرنے پر مشتمل ہوتی ہے۔ اس کے ذریعے ایک جمع ایک کو دو بنانے کی بجائے تین بنانا، گیارہ

بنانا اور ایک سوگیا رہ بنایا جاتا ہے۔ اتحاد عمل کسی بھی موثر ٹیم یا ادارے کی کلید ہے۔ اتحاد عمل رکھنے والی ٹیم ایک معاون ٹیم ہوتی ہے۔ یہ ٹیم اتنی منظم ہوتی ہے کہ ایک دوسرے کی خامیوں اور کمزوریوں کو بے اثر کر دیتی ہے۔ اس عادت کے ذریعے آپ اپنی قوتوں کو فروغ دیتے اور افراد کی کمزوریوں کی تلافی کر لیتے ہیں۔

عادت نمبر 7 - آری تیز کرنا:۔ اس سے مراد اپنی تجدید کرتے رہنا ہے۔ زندگی کے چاروں بنیادی شعبوں جسمانی، سماجی، جذباتی، ذہنی اور روحانی حصوں میں خود کو وقت کے مطابق تیز (تیار) رکھنا ہے۔ جس طرح آپ کند آری سے کچھ نہیں کاٹ سکتے اسی طرح اپنی زندگی آلود صلاحیتوں سے نئے حالات کا مقابلہ نہیں کر سکتے۔ یہ عادت ہماری بقیہ مذکورہ عادتوں کے مطابق زندگی گزارنے کی صلاحیت میں اضافہ کرتی ہے۔ پہلی تینوں عادتوں کو ہم اختصار کے ساتھ تین لفظوں میں سمیٹ سکتے ہیں اور یہ لفظ ہیں..... ”وعدے پورے کرنا“..... وعدہ کرنا فعال ہونا ہے (عادت نمبر 1) وعدے کے اجزاء عادت نمبر 2 ہیں اور انہیں ایفا کرنا عادت نمبر 3 ہے۔

ایک سروے کے دوران 57 فیصد کارکنوں نے اس بات سے اتفاق کیا کہ ان کے ادارے مسلسل وہی کرتے ہیں جن کے بارے میں کہا جاتا ہے کہ ہم ایسا کریں گے۔

اگلی تین معاون ٹیم کی عادتوں کو اس جملہ میں بیان کیا جاسکتا ہے۔ ”لوگوں کو مسائل میں شامل کرنا اور مل جل کر حل تلاش کرنا.....“ یہ طرز عمل باہمی احترام (عادت نمبر 4) کی ضرورت، باہمی افہام و تفہیم کی ضرورت (عادت نمبر 5) اور تخلیقی تعاون کی ضرورت (عادت نمبر 6) پر زور دیتا ہے۔ ساتویں عادت یعنی آری تیز کرنا..... زندگی کے چاروں حصوں میں آپ کی قابلیت کو بڑھاتی ہے۔ اس سے کسی فرد کی ذاتی سالمیت اور تحفظ (عادت نمبر ایک، دو اور تین) کی تجدید ہوتی ہے اور معاون ٹیم کا جذبہ اور کردار توانا ہوتا ہے۔

ایک چارٹ دیا جا رہا ہے جو ساتوں عادتوں سے متعلقہ اصولوں اور Paradigms کی نشاندہی کرتا ہے۔ (جدول نمبر 3)

جدول نمبر 3..... سات عادتوں میں موجود اصول اور Paradigms

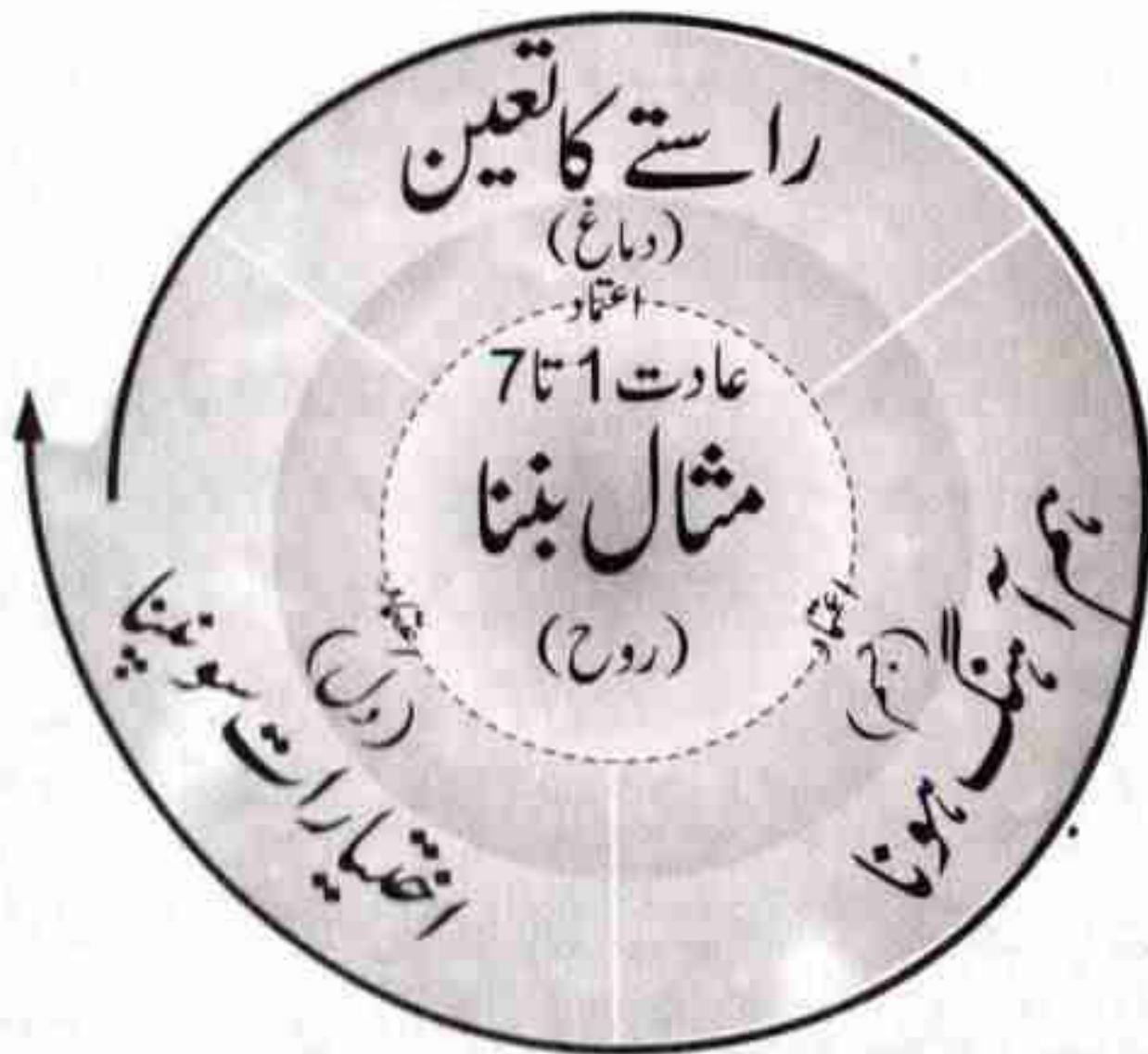
عادت	اصول	Paradigm
1- Proactive بنے	ذمہ داری سنبھالنا / پیش قدمی کرنا	ذاتی عزم
2- انجام ذہن میں رکھنا	بصیرت / اقدار	دو تخلیقات / توجہ کے مراکز
3- اہم کام پہلے	دیانتداری / عملدرآمد	ترجیحات / فعالیت
4- جیت - جیت سوچنا	باہمی احترام و مفادات	کثرت اور فراوانی کی ذہنیت
5- پہلے دوسرے کو سمجھنا پھر اس کو سمجھنا	باہمی افہام و تفہیم	الٹات / حوصلہ
6- اتحاد عمل	تخلیقی تعاون	اختلافات کی قدر
7- آری تیز کرنا	تجدید نو	مکمل انسان

سات عادتوں میں موجود اصول

چارٹ میں دیئے گئے تمام اصولوں کو غور سے دیکھئے۔ جیسا کہ پہلے بھی کہا گیا، آپ کو تین باتیں نظر آئیں گی۔ پہلی یہ کہ..... یہ سب آفاقی اصول ہیں۔ اس سے مراد ان کا کچھ سے بلند و بالا ہونا ہے۔ یہ دنیا کے کبھی بڑے مذاہب اور اعلیٰ فلاسفوں میں پائے جاتے ہیں۔ دوسری بات یہ کہ..... یہ سب دائمی اور لافانی ہیں۔ یہ کبھی بھی تبدیل نہیں ہوں گے۔ اور تیسری بات یہ کہ..... یہ سب عیاں بالذات یعنی اپنی شہادت خود پیش کرتے ہیں۔ جب کوئی چیز عیاں بالذات ہوتی ہے تو ہم اسے کیسے جانتے ہیں..... اس کے خلاف بحث و تمحیص کرنے کی کوشش کر کے۔ ظاہر ہے ان کے معاملے میں آپ ایسا نہیں کر سکتے۔ ساتوں عادتوں میں پائے جانے والے اصولوں کی اہمیت کے خلاف دلائل نہیں دے سکتے۔ یہ اصول ذمہ داری سنبھالنا یا پیش قدمی کرنا، اعلیٰ مقصد رکھنا، دیانتدار (وفادار) رہنا، باہمی احترام کرنا، باہمی افہام و تفہیم پیدا کرنا، تخلیقی تعاون کرنا اور مسلسل تجدید نو کرنا ہیں اور آپ ان کی اہمیت سے انکار نہیں کر سکتے۔ سات عادتیں

کردار کے اصول ہیں جو اس بات کی تشکیل کرتے ہیں کہ آپ کون اور کیا ہیں۔ یہ آپ کو توثیق اخلاقی حاکمیت اور مہارت مہیا کرتی ہیں جو کسی ادارے میں آپ کے خاندان میں کیونٹی اور سوسائٹی میں پُراثر ہونے کے لیے بنیاد بن جاتی ہیں۔ یہی لیڈرشپ کے پہلے چاروں کرداروں کی تہہ میں پائی جاتی ہیں اور آپ کو ماڈل نمونہ اور مثال بناتی ہیں اور پھر لیڈرشپ کے چاروں کردار بتاتے ہیں کہ آپ دوسروں کو اپنی آواز تلاش کرنے پر آمادہ کرنے کے لیے ایک لیڈر کی حیثیت سے کیا کرتے ہیں۔ (دیکھئے خاکہ نمبر 8.4)

لیڈرشپ کے چار کردار



خاکہ نمبر 8.4

بہت سے اداروں نے اپنے ملازمین کو ان ساتوں عادتوں کی تربیت دلائی ہے۔ اور ان میں سے بہت سے لوگوں نے انہیں اپنے کام میں انہیں بہت مفید پایا ہے لیکن اس صورت میں کہ ادارے کا ڈھانچہ اور نظام ان عادتوں کی اعانت کرتا ہو۔ بہت سے اداروں میں کمتر اعتماد رکھنے والے کچرے بے جوڑ ڈھانچے اور غیر موزوں نظام ان عادتوں

کے معاون نہیں ہوتے لیکن زیادہ تر لوگ ان عوامل کو سمجھے بغیر نتیجہ اخذ کر لیتے ہیں کہ سات عادات کام کاج کی جگہ پر موثر نہیں ہیں۔ یہ چاروں رول ماڈل ایک موزوں اور معاون پس منظر ان سات عادات کے لیے تخلیق کرتے ہیں تاکہ یہ گھر، دفتر اور فیکٹری میں یعنی ہر جگہ موثر ثابت ہو سکیں۔ ہم نے دیکھا ہے کہ صرف اسی طریقے سے لوگ واقعتاً سات عادات سیکھ سکتے ہیں کہ انہیں عملاً آزمائیں نہ کہ ایک ذہنی اور علمی سطح پر ان کے موثر یا غیر موثر ہونے کا فیصلہ کر لیں۔ لوگ صرف اسی وقت ان کو اچھی طرح سمجھتے ہیں جب ان کے ساتھ زندگی گزارتے ہیں۔ محض علمی سطح پر جاننا اور عملاً نہ پرکھنا کچھ نہ جاننے کے مترادف ہے۔ چار کرداروں کا پس منظر سات عادات کے لیے ایک بالکل نئی زندگی تخلیق کر دیتا ہے۔ چنانچہ یہ کسی ادارے کے لیے ایک عمدہ سائیڈ شوٹر بینک پروگرام کی بجائے حکمت عملی کے لیے نہایت ضروری ہے۔ مذکورہ چاروں کردار سات عادات کو مکمل بہاؤ میں لے آتے ہیں۔

مجھے مصر میں ایک ٹاپ پبلک اور پرائیویٹ سیکٹر ایگزیکٹوز کی ٹریننگ یاد آ رہی ہے۔ ان کا خیال تھا کہ میں سات عادات بیچنے کے لیے وہاں آیا ہوں۔ میں نے اپنی ابتدائی گفتگو میں کہا۔ آپ سمجھ رہے ہیں کہ میں یہاں سات عادات کا تصور بیچنے آیا ہوں۔ تو میرا آپ سے یہ کہنا ہے کہ سات عادات مست خریدیں۔ کیونکہ آپ صرف اتنا کریں گے کہ ان باتوں کو اپنے ماتحتوں اور کمتر عہدیداروں کے لیے ایک ٹریننگ پروگرام کے طور پر دیکھیں گے۔ آپ اپنی لیڈرشپ کے سٹائل کو بنیادی سطح پر نہیں بدلیں گے اور نہ ہی سٹرکچر، سسٹم اور پرائسز کو تبدیل کریں گے تاکہ سات عادات کے ذریعے اپنے اصولوں کو توانا کریں۔ دراصل ایسی تبدیلیوں کے لیے لیڈرشپ کے ایک نئے Paradigm کی ضرورت ہوتی ہے اور یہی چیز میں آپ کو سکھانے آیا ہوں۔ اگر آپ عرب دنیا کے لیڈر بننا چاہتے ہیں اور نئی اکنامک گلوبل مارکیٹ میں ایک نئی لہر بننا چاہتے ہیں تو آپ کو سات عادات کے لیے ایک وسیع تر اور معاون سیاق و سباق کی ضرورت ہے۔ ایسا ہونے پر آپ حاصل ہونے والے نتائج کو حیرت زدہ ہو کر دیکھیں گے۔ ظاہر ہے اس بات نے انہیں متحیر کر دیا۔ وقفہ کے وقت انہوں نے اپنے سیل فونز کانوں سے لگا لیے۔ بعد کے ہر سیشن میں حاضرین کی تعداد دو گنا رہی۔

سات عادات کا Paradigm

سات عادات میں سے ہر ایک نہ صرف ایک اصول کی نمائندگی کرتی ہے بلکہ ایک Paradigm پیش کرتی ہے جو دراصل سوچنے کا ایک انداز ہے (ایک بار پھر جدول نمبر 3 کو دیکھئے)

جب ہم زیادہ گہرائی کے ساتھ غور کرتے ہیں کہ عادت نمبر 1، 2 اور 3 ان پانچ لفظوں کے جملے..... وعدہ کرو اور ایفا کرو میں اپنی نمائندگی کرتی ہیں تو ہم ہر عادت کے معاون Paradigm کو آسانی سے سمجھ لیتے ہیں۔ Proactive بننے یعنی عادت نمبر 1، جینیاتی، سماجی، نفسیاتی یا ماحولیاتی عزم کی بجائے ذاتی عزم کا Paradigm ہے۔ ذاتی عزم میں پوری شد و مد کے ساتھ کہا جاتا ہے کہ میں وعدہ کر سکتا ہوں اور ضرور کروں گا۔ یہ ہمارے انتخاب کی قوت ہے۔ عادت نمبر 2، انجام ذہن میں رکھ کر شروع کرنا، اس یقین کا Paradigm ہے کہ تمام چیزیں دو دفعہ پیدا ہوتی ہیں۔ پہلے ذہنی طور پر اور پھر طبعی طور پر۔ یہ بات وعدے کے اجزا پر مشتمل ہے..... میں اس وعدے کے دونوں پہلو زیر غور لا سکتا ہوں جو میں کرنا چاہتا ہوں اور اس کے ذریعے جس چیز کی تکمیل ہوگی، اسے بھی۔ یہ توجہ کے مرکز کی قوت ہے۔ عادت نمبر 3، ترجیح، پیش قدمی اور عملدرآمد کا Paradigm ہے..... مجھ میں وعدہ نبھانے کی اہلیت اور ذمہ داری موجود ہے۔

عادت نمبر 4، 5 اور 6..... جیت، جیت سوچنا، پہلے دوسرے کو سمجھنا اور پھر اس کو سمجھانا اور اتحاد عمل، دوسروں کے ساتھ معاملات نمٹاتے ہوئے وسیع القسمی احترام کی کثرت، باہمی افہام و تفہیم (التفات اور حوصلہ کا امتزاج) اور اختلافات کے احترام کا Paradigm ہے، یہ کسی معاون ٹیم کا قلب ہوتا ہے۔

ساتویں عادت، مکمل انسان کی مسلسل بہتری کا Paradigm ہے۔ یہ تعلیم، آموزش اور تجدید عہد پر مشتمل ہوتا ہے۔ اسے جاپانی Kaizen کہتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ گولڈ ایگزام جو اس کتاب میں مسلسل استعمال کیا جا رہا ہے، ایک تیر کو استعمال کرتا ہے جو دائرے کو مکمل نہیں کرتا بلکہ ایک عمودی اور پیچدار ستون تخلیق کرتا ہے جو انتخاب کے چاروں حصوں میں مسلسل بہتری کی نمائندگی ہے۔

نمونہ بننے کے لوازمات

1- ذاتی منصوبہ بندی کا نظام

چونکہ رول ماڈل یا نمونہ بننا پہلی شرط اور بقیہ تینوں کرداروں میں پایا جانے والا بنیادی مظہر ہے، چنانچہ آپ کا پہلا فریضہ اپنے افعال کو مجتمع کرنا اور اپنی زندگی میں فوکس تخلیق کرنا ہے۔ آپ نے بس اتنا طے کرنا ہے کہ آپ کے نزدیک سب سے اہم چیز کون سی ہے؟ آپ کی اعلیٰ ترین اقدار کیا ہیں؟ اپنی زندگی کے لیے آپ کے پاس کیا وژن ہے؟ گھر میں ایک والد یا والدہ، دادا یا دادی، چچا، چچی، بھائی، بہن، کزن، بیٹے یا بیٹی کی حیثیت سے آپ کے کام کی کیا صورت ہے؟ آپ کس قسم کی خدمت اپنے علاقے کے چرچ یا مسجد، اپنی کمیونٹی، اپنے پڑوسیوں یا ضرورت مندوں کو مہیا کرنا چاہتے ہیں؟ آپ کے نزدیک اپنی صحت کی اہمیت کیا ہے؟ آپ اپنی صحت کو بہتر بنانے اور بہتری برقرار رکھنے کے لیے کیا کر رہے ہیں؟ کچھ دانشمندوں نے کہا ہے کہ صحت ہی اصل دولت ہے (تندرستی ہزار نعمت ہے) صحت کے بغیر کوئی دولت کوئی اہمیت نہیں رکھتی۔ آپ اپنی ذہنی صحت کی بہتری اور نشوونما کے لیے کیا کر رہے ہیں؟ آپ کے نزدیک اس کی اہمیت کیا ہے؟ آپ کا کام کیسا ہے؟ آپ کی حقیقی صلاحیتیں کیا ہیں؟ آپ کا جذبہ کس بات میں ہے؟ آپ کے ادارے کے کس شعبہ میں زیادہ توجہ کی ضرورت ہے؟ مارکیٹ کی کیا ضروریات ہیں؟ کون سے پراجیکٹس اور مقاصد کے لیے آپ کا ضمیر آپ کو برسر عمل ہونے کی تحریک دیتا ہے؟ آپ اپنے کام میں کس طرح حقیقی فرق پیدا کرتے ہیں؟ آپ کا ورثہ کیا ہوگا؟

پہلے کردار میں توجہ مرکوز کرنے کا لازمہ یا ہتھیار ذاتی منصوبہ بندی کا نظام ہے۔ اس کا آغاز آپ کسی کاغذ پر منصوبہ تحریر کر کے یا الیکٹرانک پلاننگ ڈیوائس (کمپیوٹر) میں فیڈ کر کے کر سکتے ہیں۔ اپنی ترجیحات لکھئے کہ کون سی چیز آپ کے لیے سب سے زیادہ اہم ہے اور پھر اس ترجیح کے لیے پیش رفت ممکن بنانے والی ترجیحات (عوامل) کو اپنے پلاننگ سسٹم میں شامل کیجئے۔ اس طرح آپ ڈھانچے اور انتظام کی ضروریات اور فوری عملدرآمد کی ضروریات کے درمیان توازن پیدا کر سکیں گے۔ مختصر یہ کہ توجہ مرکوز

کریں اور عملدرآمد کریں۔

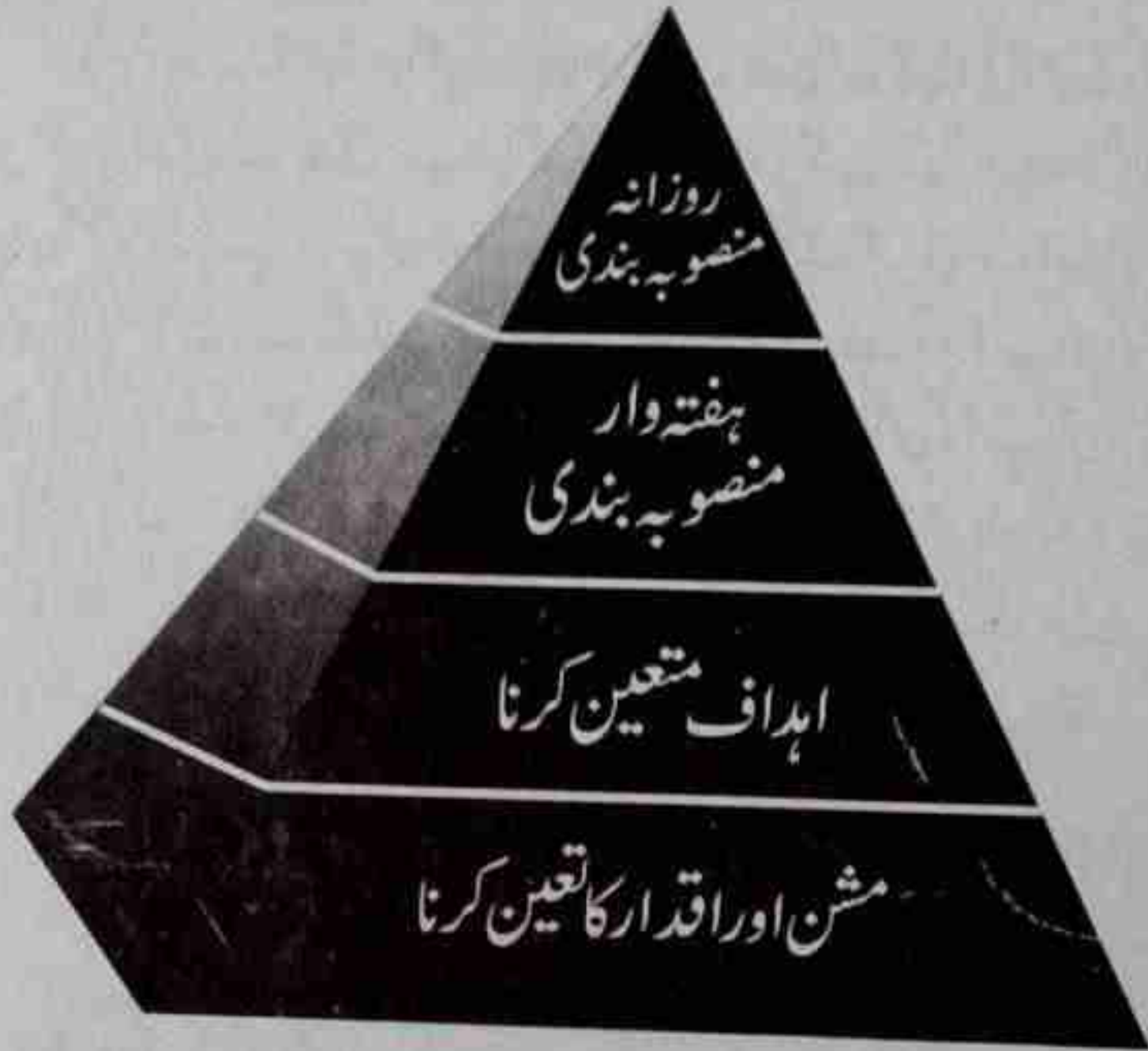
چشم تصور سے تمام تر مراحل کو دیکھنا اور منصوبہ بندی کرنا یقیناً اپنی اہمیت رکھتا ہے لیکن منصوبہ بندی کے مطابق سب مراحل کو تحریر میں لانا آپ کے شعور اور لاشعور کے درمیان تعلق جوڑتا ہے اور یہ عمل زیادہ طاقتور ہے۔ لکھنا ایک نفسیاتی اور اعصابی سرگرمی ہے اور فی الحقیقت سب کچھ آپ کے ذہن پہ نقش کر دیتی ہے۔ اگر آپ اس کو آزمانا چاہتے ہیں تو رات کو بستر پہ جانے سے پہلے وہ تین باتیں لکھئے جن کو آپ اگلی صبح سب سے پہلے زیر عمل لانا چاہتے ہیں یا ان کے بارے میں سوچنا چاہتے ہیں اور پھر دیکھئے کہ کیا ہوتا ہے۔ کم و بیش ہر دفعہ جب بھی آپ ایسا کریں گے اگلی صبح بیدار ہونے پر ان تینوں باتوں کے بارے میں آپ کا ذہن مستعد اور یاد دہانی کی کیفیت میں ہوگا۔

XQ سوالنامہ کا جواب دینے والے صرف ایک تہائی افراد ذاتی پلاننگ سسٹم رکھتے ہیں۔

ذاتی پلاننگ سسٹم وضع کرنے اور اسے برقرار رکھنے کے بہت سے طریقے ہیں۔ کلیدی چیز یہ ہے کہ طریقہ کار کو اتنا موثر ہونا چاہیے جو فرد کو اپنی اعلیٰ تر ترجیحات پہ توجہ مرکوز کرنے کے قابل رکھے۔

میری طرح کچھ لوگ سمجھتے ہیں کہ اس طرح کا ڈھانچہ آزادی مہیا کرتا ہے جبکہ کچھ لوگ اس میں خود کو جکڑا ہوا محسوس کرتے ہیں۔ ایک طاقتور پلاننگ اور آرگنائزنگ ٹول (ہتھیار لازمہ) مندرجہ ذیل تین معیار یا اصول رکھتا ہے۔

- 1- یہ آپ کی زندگی / طرز زندگی سے جڑا ہو۔
 - 2- یہ متحرک ہوتا کہ ہمیشہ آپ کی رسائی میں رہے۔ اور
 - 3- مکمل طور پر ذاتی ہوتا کہ آپ کی ضروریات سے ہم آہنگ رہے۔
- یہ بات جانچنے کا بہت آسان طریقہ موجود ہے کہ وہ چیزیں جن پر آپ توجہ مرکوز کیے ہوئے ہیں واضح طور پر اس چیز سے ہم آہنگ ہیں یا نہیں جو آپ کے نزدیک سب سے زیادہ اہم ہیں۔ پیداواریت یا افادیت کے درج ذیل اہرام کو ایک نظر دیکھئے۔



خاکہ نمبر 8.5

بنیادیں استوار کرتے ہوئے ہمیں سب سے پہلے اپنے مشن اور اس کی نگرانی کرنے والی اقدار، معیارات اور تصورات کو اچھی طرح سمجھنا اور ان کی نشاندہی کرنا ہے۔ ایلوس پرسل نے کہا تھا: ”اقدار فنگر پرنٹس کی طرح ہیں۔ لوگوں کی اقدار ایک دوسرے سے مختلف ہوتی ہیں۔ لیکن آپ انہیں ہر اس چیز پر چھوڑ دیتے ہیں جو آپ کر رہے ہیں۔“ پہلے بھی ذکر ہو چکا ہے کہ ان اقدار کو اصولوں پہ مبنی ہونا چاہیے۔ تاکہ آپ کو زندگی بھر تحفظ، رہنمائی، دانائی اور طاقت کا ایک غیر معتدل داخلی ذریعہ اور منبع میسر رہے۔ اس کی کلید غالباً ایک ذاتی مشن سٹیٹ منٹ ہے جو بتاتی ہے کہ آپ کے لیے سب سے زیادہ اہم کیا چیز ہے۔ اس میں آپ کا وژن اور اقدار شامل ہیں۔ ایسی مشن سٹیٹ منٹ کو ایسی جگہ آویزاں یا نصب کرنا جہاں یہ آپ کو اکثر و بیشتر نظر آتی رہے آپ کو اپنی زندگی کی ترجیحات پیش نظر رکھنے کے قابل بناتا ہے۔ ایک دفعہ ایک عورت نے مجھے کہا میں نے اپنے باپ کو نزع کے عالم میں دیکھا ہے ہم ذہنی طور پر ایک

دوسرے کے بہت قریب تھے۔ باپ کو آخری ہنگی لیتے ہوئے دیکھنا انتہائی جذباتی منظر تھا۔ مجھے یاد ہے آپ نے کتاب سات عادات میں لکھا ہے کہ عادت نمبر 2 انجام کو ذہن میں رکھ کر شروع کرنا۔ یہ موثر طریقے سے عمل کرنے کا ایک طریقہ یہ ہے کہ آپ اپنی موت (آخری رسومات) کے موقع پر اپنے بارے میں چار افراد کے تعزیتی پیغام لکھیں۔ (آپ کی خواہش ہے کہ لوگ آپ کے بارے میں اس طرح کے تاثرات کا اظہار کریں)۔ ایک آپ کے انتہائی محبوب فرد کی طرف سے ہو ایک آپ کے دوست کی طرف سے ایک کارکن ساتھی کی طرف سے اور ایک ایسے فرد کی طرف سے جس کے ساتھ آپ نے مذہبی یا فلاحی کام کیا ہو۔ پہلی دفعہ جب میں نے کسی کو اس دنیا سے رخصت ہوتے ہوئے دیکھا اور وہ بھی اپنے والد کو..... تو میں نے اس کی آخری رسومات کی تیاری کرتے ہوئے میں نے سوچا کہ میں اپنی مشن سٹیٹ منٹ ایسی لکھوں گی جس میں وضاحت کروں گی کہ میرے نزدیک اہم ترین چیز کیا ہے۔

اگر آپ اپنی مشن سٹیٹ منٹ تیار کرنے کے لیے مدد چاہتے ہیں تو ہم نے اس کا رضا کارانہ طور پر انتظام کر رکھا ہے۔ آپ درج ذیل ویب سائٹ سے معلومات بلکہ مرحلہ وار پروگرام ڈاؤن لوڈ کر سکتے ہیں۔

www.The8thHabit.com/offers

اگلی اہم بات اہرام کا اگلا حصہ یہ ہے کہ آپ کو اپنا انتہائی اہم کردار شناخت کرنا ہے۔ (گھر کے رکن کی حیثیت سے مذہبی رضا کار سماجی کارکن کی حیثیت سے ایک دوست والد یا والدہ کی حیثیت سے یا پھر ٹیم لیڈر کی حیثیت سے) اور پھر ایک ہفتہ کے لیے اپنے اہداف مقرر کرنا ہیں جو ان اقدار سے ہم آہنگ اور اس کردار سے وابستہ ہوں جو آپ نے اپنے لیے منتخب کیا ہے۔ ذاتی منصوبہ بندی کا ہتھیار آپ کو وہ اہداف مقرر کرنے میں مدد دے گا جو قابل حصول ہیں۔ آپ کو اپنی ذات کے لیے جواب دہ (قابل احتساب) بنائے گا اور آپ کو اپنے اہداف کو چھوٹے چھوٹے حصوں یا ٹکڑوں میں تقسیم کرنے کے قابل بنائے گا۔ اپنے اہداف کے لیے آپ کی وابستگی کا درجہ براہ راست اس بات سے مشروط ہوگا کہ وہ اہداف آپ کی اقدار سے کتنا تعلق رکھتے ہیں۔ اپنے اہداف اور کردار کے بارے میں ایک واضح آگاہی آپ کو اپنی زندگی متوازن

بنانے کے قابل بنائے گی۔

اہرام کا تیسرا درجہ ہفتہ وار منصوبہ بندی ہے۔ منصوبہ بندی کے اس وقت میں آپ کے پاس موقع ہوتا ہے کہ اپنے کرداروں (چاروں بنیادی کرداروں) کے بارے میں سوچ سکیں۔ اگلے اہداف متعین کر سکیں اور اپنے ہفتہ کا شیڈول مرتب کرتے ہوئے پہلے ان کی منصوبہ بندی کر سکیں۔ یہ معمول آپ کو روزانہ منصوبہ بندی کی طرف رہنمائی کرے گا جس میں آپ حقیقت پسندی سے اپنے کاموں کی فہرست بناتے ہیں۔ ان کی ترجیحات مرتب کرتے ہیں اور دن بھر کی مصروفیات کا جائزہ لیتے ہیں۔

میں نے ربیکا اور راجر میرل کے تعاون سے First Things First تصنیف کی تھی۔ یہ کتاب گہرائی اور تفصیل کے ساتھ ذاتی مشن سٹیٹ منٹ اور پلاننگ سسٹم کو زیر بحث لاتی ہے۔ اگر آپ صرف روزانہ منصوبہ بندی کرتے ہیں اور اقدار اور اپنے اہداف کے وسیع تر تناظر سے باہر رہتے ہیں جو زندگی میں آپ کے ہر کردار سے مربوط ہیں اور ہفتہ وار منصوبہ بندی سے باہر رہتے ہیں تو آپ ایک طرح سے آگ بجھانے اور بحرانوں سے نمٹنے میں مصروف رہتے ہیں۔ عجلت اپنی اہمیت دکھائے گی اور آپ اس کے عادی ہو جائیں گے۔ آپ اپنی دباؤ سے بھرپور زندگی کو چھوٹے چھوٹے کاموں میں الجھائے رکھیں گے۔

فلم: بگ راکس (Big Rocks)

کتاب First Things First میں ہم نے زندگی کا توازن حاصل کرنے اور اہم ترین چیزیں حاصل کرنے (مکمل کرنے) کا ایک مکمل استعارہ متعارف کرایا ہے۔ ہم نے اپنے ایک سیمینار کے دوران اس استعارہ کا برجستہ اور فطری مظاہرہ ویڈیو ریکارڈنگ میں محفوظ کر لیا تھا۔ اس مختصر فلم کا نام ہم نے بگ راکس رکھا ہے۔ یہ اپنے انداز میں بتاتی ہے کہ ہم کس طرح اپنی پیدائش خداداد صلاحیتوں انتخاب اصولوں اور چاروں انسانی ذہانتوں کو استعمال کر کے اپنی زندگیوں میں مثبت تبدیلی لا سکتے ہیں۔

اس طرح کی مشق میں بہت سے سبق پائے جاتے ہیں جنہیں ہم سیکھ سکتے ہیں۔

سب سے اہم بہت ہی سادہ ہے۔ مستقبل کے لیے آسانیاں پیدا کرنے کا طریقہ ہے کہ پہلے بڑے پتھر رکھیں۔ ان پتھروں پہ کھڑے ہو کر آپ بہت کچھ کر سکیں گے۔ لیکن اگر آپ نے اپنی زندگی چھوٹی چھوٹی کنکریوں سے بھر لی اور پھر آپ کے سامنے کوئی بڑا مسئلہ آ گیا۔ یہ آپ کے بچوں کے حوالے سے، مالی اعتبار سے، صحت کے حوالے سے یا کسی نئے موقع کے حوالے سے آ جاتا ہے تو پھر آپ کیا کریں گے؟ یہ چیزیں بڑے پتھر ہیں جن کے لیے آپ نے اپنی زندگی میں کوئی جگہ نہیں رہنے دی۔ ہمیشہ پہلے بڑے پتھروں کی اصطلاح میں سوچیں۔ طے کریں کہ کون سی چیز آپ کی زندگی میں اہم ہے اور پھر اسی اہم معیار کی بنیاد پر اپنے فیصلے کریں۔ بڑے پتھر وہ چیزیں ہیں جو آپ کے لیے زندگی میں اہم ترین ہیں۔ بڑی بات یہی ہے کہ بڑی بات کو بڑی بات سمجھا جائے۔ آپ کو خدا کی طرف سے ودیعت کردہ پیدائشی نعمتیں اور صلاحیتیں یہ طاقت دیتی ہیں کہ اپنے لیے انتخاب کریں اور اپنی زندگی کے لیے حقیقی طور پر تخلیقی قوت بنیں۔ اپنے ارد گرد اعلیٰ ترجیحات کے لیے ایک پرزور ”ہاں“ کے ساتھ آپ آسانی سے ان باتوں کے لیے ”نہیں“ بھی کہہ سکتے ہیں جو فوری تو ہیں لیکن اہم نہیں۔ مسکراتے ہوئے اور کسی احساس جرم کے بغیر ان کے لیے ”نہیں“ کہیں۔

سوال و جواب:

○ یہ بات تو قابل فہم ہے کہ آپ کو اپنے ادارے میں قابل اعتماد لوگ رکھنے چاہئیں تاکہ اعتماد اور بھروسہ قائم ہو۔ لیکن اگر آپ کو صارفین ایسے ملیں جو آپ کے قابل اعتماد ملازمین کے ساتھ نامناسب رویہ رکھیں اور انہیں زچ کر کے رکھ دیں؟

☆ ایسے صارفین سے جان چھڑالیں۔ میں ایک ایسے معروف ادارے کو جانتا ہوں جو ان صارفین کو خطوط لکھتا تھا جو اسکے ملازمین کے ساتھ بدسلوکی کرتے تھے اور جب اس بات کا ثبوت مل جاتا تھا۔ وہ ایسے صارفین کو کھل کر کہہ دیتے تھے کہ انہیں ان کے ساتھ کاروبار پسند نہیں ہے۔ تاہم بہتر اور برتر حل کوئی تیسرا حل تلاش کرنا ہے جو باہمی افہام و تفہیم سے پیدا کیا جائے۔ اس ضمن میں ہمیشہ دوسرے کی بات پہلے سنیں۔ اسے سمجھیں اور پھر اس کا حل نکالیں۔

اعتماد کی آواز اور رفتار

عظیم ترین ستائش یہ ہے کہ آپ قابل محبت ہونے سے
زیادہ قابل اعتماد ہوں۔
..... جارج میکڈونلڈ

جب ہم اپنی اثر انگیزی بڑھانا چاہتے ہیں اور دوسروں کو اپنی آواز تلاش کرنے پہ آمادہ کرنا چاہتے ہیں تو ہم تعلقات کی دنیا میں قدم رکھتے ہیں۔ مضبوط تعلقات قائم کرنا نہ صرف داخلی تحفظ کے کردار کی بنیاد وسیع القلمی اور ذاتی اخلاقی حاکمیت کا تقاضا کرتا ہے جن کا ذکر کتاب کے پہلے حصہ میں کیا گیا ہے بلکہ ہمیں ضروری نئی بین الافراد مہارتوں کو فروغ دینے کے لیے جدوجہد کرنے پر مجبور کرتا ہے جو دوسروں کے ساتھ میل جول بڑھانے پر درپیش چیلنجوں کا سامنا کرنے کے قابل بنائے۔ ماڈل بننے کے بارے میں اگلے دو ابواب اپنی مہارتوں کو فروغ دینے پر توجہ مرکوز کرتے ہیں۔

دنیا کے تقریباً سبھی کام لوگوں کے درمیان تعلقات اور اداروں کے ذریعے کیے جاتے ہیں۔ لیکن غور کیجیے باہمی رابطوں اور مواصلات کا کیا حال ہوا اگر باہم اعتماد ہی نہ پایا جائے۔ یہ ناممکن سی صورت حال ہے۔ یہ تو بارودی سرنگوں کے درمیان چلنے کے مترادف ہوگا۔ آپ کا رابطہ بہت واضح اور غیر مبہم ہو لیکن اعتماد نہ ہو تو کیا فائدہ؟ آپ ہمیشہ مخفی معنوں اور مخفی ایجنڈوں کو سمجھنے کی کوشش میں رہیں۔ اعتماد کا فقدان برے تعلقات کا عکاس ہوتا ہے۔ میرے بیٹے سٹیفن کے لفظوں میں ”کمتر اعتماد بہت بڑا مخفی ٹیکس ہوتا

[illegible]

خاک نمبر : ۵۰

اعتماد کی رفتار

اب غور کیجیے کہ وہ رابطے اور مواصلات کس درجہ پر ہوں گے جن میں بھرپور اعتماد پایا جاتا ہے۔ یہ تعلق آسان بے تکلف اور برجستہ ہوتا ہے۔ جب اعتماد بہت زیادہ ہو اور آپ سے غلطی ہو جائے تو کیا ہوتا ہے؟ آپ کے تعلقات پر مشکل ہی سے کوئی اثر پڑتا ہے۔ لوگ آپ کو جانتے ہیں۔ ان کا رد عمل کچھ اس طرح کا ہوتا ہے ”پریشان نہ ہوں“ میں سمجھتا ہوں۔“ ”اوہ اسے بھول جائیں“ میں جانتا ہوں کہ آپ اصل میں کیا چاہتے ہیں؟ میں آپ کو اچھی طرح سمجھتا ہوں۔“ اب تک کسی ٹیکنالوجی نے ایسا کوئی آلہ نہیں بنایا جو ایسا کر سکے۔ شاید یہی وجہ ہے کہ ایک مفہوم میں دل اسی لیے دماغ سے زیادہ اہم ہے ممکن ہے کوئی شخص ذہنی طور پر مردہ ہو، لیکن اگر اس کا دل دھڑک رہا ہے تو اسے زندہ ہی کہیں گے۔ لیکن جب کسی کا دل مردہ ہو جاتا ہے تو وہ زندہ نہیں رہتا۔

میرا بیٹا سٹیفن کہتا ہے "اعتماد کی رفتار سے زیادہ کوئی اور کوئی چیز نہیں" یہ انٹرنیٹ سے بھی زیادہ تیز ہے کیونکہ جب اعتماد موجود ہوتا ہے غلطیاں معاف کر دی جاتی ہیں بھلا دی جاتی ہیں۔ اعتماد زندگی کا گلیو ہے۔ یہی گلیو اداروں کو کلچرز کو اور تعلقات کا وجود برقرار رکھتا ہے۔ بد قسمتی سے یہ آہستہ آہستہ چلنے کی رفتار سے پیدا ہوتا ہے۔ لوگوں کے ساتھ تیز تر رہنے سے یہ آہستہ اور آہستہ روی سے تیز ہو جاتا ہے۔

کئی سال پہلے میں ایک دوست کے ساتھ کہیں جا رہا تھا جس نے حال ہی میں ایک بڑا کاروباری پراجیکٹ مکمل کیا تھا۔ میں اس کے کام سے اچھی طرح آگاہ تھا۔ میں نے اسے مبارکباد دی کیونکہ اس پراجیکٹ سے لاکھوں زندگیوں پر مثبت اثر پڑنے والا تھا۔ میں نے اس سے پوچھا اس نے کیا سیکھا ہے؟ اس نے جواب دیا..... دیکھو کووے تم جانتے ہو میرا یہ دو سالہ پراجیکٹ میری زندگی کی ایک اہم خدمت ہے۔ پھر اس نے چھوٹے سے وقفہ کے بعد مسکراتے ہوئے کہا لیکن میں نے سیکھا ہے کہ اپنی بیوی کے ساتھ گہرے اور متحد تعلقات کے بغیر سب کچھ بے معنی ہے۔

"یقیناً....." میں نے جواب دیا۔ اس نے میری دلچسپی دیکھتے ہوئے مزید کھلنے کا فیصلہ کیا اور پھر تفصیل کے ساتھ بتایا.....

"جب مجھے پہلی دفعہ اس پراجیکٹ کی لیڈر شپ سنبھالنے کے لیے کہا گیا تو میرے پورے وجود میں سنسنی دوڑ گئی۔ لیکن میری بیوی اور بچے پوری شدت کے ساتھ اس کے حق میں تھے۔ چنانچہ میں نے پوری دجمعی کے ساتھ قبول کر لیا۔ میں نے محسوس کیا کہ یہ بہت بڑی ذمہ داری ہے۔ چنانچہ اس بڑے مقصد نے مجھے تحریک اور توانائی مہیا کر دی۔ پراجیکٹ کے دوسرے سال کے دوران میں نے واقعتاً دن رات کام کیا۔ کام کی اہمیت نے مجھے دنیا جہان سے بے خبر کر رکھا تھا۔ میں مطمئن تھا کہ اس پراجیکٹ میں مصروف رہ کر میں بچوں کی زندگیوں کے لیے ایک بہتر کام کر رہا ہوں۔ میں عام طور پر رات کا کھانا اپنے بچوں کے ساتھ ہی کھایا کرتا تھا۔ یوں میرا خیال تھا کہ میں نے اپنی مصروفیات کو ٹھیک طرح مرتب کر رکھا ہے۔ آخری چھ ماہ خاصے دباؤ کے تھے۔ اسی عرصہ میں میں نے محسوس کیا کہ میری بیوی بعض اوقات مجھ سے الجھ پڑتی ہے۔ عموماً بہت معمولی باتوں پہ۔ کم از کم مجھے تو یہ بہت معمولی نظر آتی تھیں۔ مجھے اس بات پر طیش آنے لگا کہ

میری بیوی کو میرے کام کی نوعیت اور دباؤ کا احساس ہی نہیں۔ وہ میری مددگار بننے کی بجائے الجھنا شروع کر دیتی ہے۔ بالخصوص اس موقع پر جبکہ پراجیکٹ ایک نازک مرحلے میں داخل ہو چکا ہے۔ ہمارے درمیان کشیدگی بڑھتی گئی۔ انتہائی معمولی باتوں پہ جھگڑا ہونے لگا۔ جب پراجیکٹ مکمل ہو گیا تو وہ افتتاحی تقریب کے ڈنر میں جانے پر تیار نہیں تھی۔ وہ چلی تو گئی لیکن ظاہر ہے اسے کوئی لطف نہ آیا۔ میں جانتا تھا کہ ہمیں باہمی شکر رنجی پہ بات کرنا ہوگی۔ ہم نے ایسا ہی کیا اور پھر فلڈ گیٹ کھل گئے۔

اس نے شکایات کا دفتر کھولتے سوئے ابتدا کی اور پھٹ پڑی۔ میں اس تمام تر عرصے میں بالکل ”اکیلی“ رہی ہوں۔ یہاں تک کہ جب میں گھر پہ ہوتا تھا تب بھی اسے لگتا تھا کہ میں کہیں اور ہوں۔ دراصل پہلے ہمارا معمول تھا کہ ہم ہر بننے مل بیٹھتے تھے۔ کہیں سیر و تفریح پہ چلے جاتے تھے۔ ہفتہ کے دوران بھی رات کو سونے سے پہلے گپ شپ کیا کرتے تھے لیکن اس پراجیکٹ کی ذمہ داری سنبھالنے کے بعد ہماری ہفتہ وار تفریح بہت کم ہو گئی تھی۔ اور پراجیکٹ کے آخری مہینوں میں تو بالکل ختم ہو گئی تھی۔ وہ رات کو گھر کے کاموں سے فارغ ہو کر میرا انتظار کرتی رستی لیکن میں رات گئے تک پراجیکٹ کی فائلوں میں گم رہتا۔ وہ روز بروز خود کو تنہا اور نظر انداز ہوتی محسوس کر رہی تھی۔ لیکن مجھے اس بات کا ہوش ہی نہیں تھا۔ میں نے اپنی ساری توجہ اپنے کام اور پراجیکٹ کے سلسلے میں دیگر مصروفیات پہ مرکوز کر رکھی تھی۔ میری بیوی نے شکایت کرتے ہوئے کہا کہ میں اس کی سالگرہ کا دن تک بھول گیا تھا۔ جب مجھے یاد دلایا گیا تو آدھا دن گزر چکا تھا۔ قابل اعتراض بات یہ نہیں کہ میں اس کی سالگرہ کا دن بھول گیا تھا بلکہ یہ بات تھی کہ سارا سال ہی اسی بے اعتنائی میں گزارا گیا۔

میں نے بیوی سے کہا کہ تم نے اس صورت حال کی طرف پہلے ہی کھل کر کیوں نہ بات کی تو اس کا جواب تھا کہ میں تمہیں پریشان کر کے اس پراجیکٹ سے توجہ منعطف نہیں کرنا چاہتی تھی۔ میں نے اس کی آنکھوں میں جھانکا۔ ان میں گہرا کرب اور تنہائی تھی۔ میں لرز گیا۔ میں حیران اور پشیمان تھا کہ مجھے قطعاً صورت حال کا اندازہ نہیں ہو سکا۔ اپنے احساس تنہائی کے بارے میں اس کا کھلنا مجھے باور کرا گیا کہ میں بھی اسی لیے ایک عرصہ سے خود کو کھوکھا سا محسوس کر رہا تھا۔ ہم دونوں غیر موثر ہو چکے تھے۔ انفرادی

طور پر بھی اور اجتماعی طور پر بھی۔ میں نے اپنی بیوی سے معذرت کی اور اسے یقین دلایا کہ اس کرہ ارض پر میرے لیے اس سے زیادہ کوئی چیز اہم اور محبوب نہیں ہے۔ لیکن لگتا تھا کہ میرے لفظوں نے اس کو بالکل متاثر نہیں کیا۔ مجھے احساس ہوا کہ کئی اور باتیں ایسی ہو چکی ہیں جو ہمارے معمول سے مختلف تھیں۔ میری معذرت اور صورت حال کو بہتر بنانے کے لیے میرے وعدوں نے اسے کچھ نرم کر دیا لیکن راتوں رات سب کچھ بہتر نہیں ہو سکتا تھا۔ اس کا اعتماد بحال کرنے کے لیے مسلسل کوششوں باتوں اور کاموں میں کئی دن کئی ہفتے اور مہینے لگ گئے۔ میں دن کے آخری پہر کام چھوڑ دیتا۔ اعتماد سازی کے لیے بیوی اور بچوں کو وقت دیتا۔ سابقہ زخموں کے اندمال کی کوشش کرتا اور بالآخر اعتماد کی فضا بحال ہو گئی اور ہم پہلے کی طرح زندگی گزارنے لگے۔“

کچھ عرصہ بعد میں نے اس دوست سے پھر ملاقات کی۔ اس دوران اس نے دو مزید پراجیکٹ مکمل کیے تھے۔ وہ بھی پہلے کی طرح محنت طلب اور توجہ طلب تھے۔ لیکن اب اس کے تعلقات بیوی کے ساتھ خوشگوار اور مضبوط تھے۔ اس کے پہلے تکلیف دہ تجربے نے اور اپنی بیوی کے ساتھ گہری افہام و تفہیم کے عزم نے اس کی زندگی میں پائیدار تبدیلی پیدا کر رکھی تھی۔ اس نے اپنے سابقہ تجربے اور موجودہ صورت حال کا موازنہ کرتے ہوئے کئی بصیرت افروز باتیں کیں۔ اس نے کہا کہ:

”میں نے سب سے اچھا سبق یہ سیکھا ہے کہ چاہے آپ اپنی ازدواجی زندگی کے لیے کتنی وابستگی رکھتے ہوں، اپنی بیوی سے کتنی محبت کرتے ہوں، ایک دوسرے سے کتنے ہی وفادار کیوں نہ ہوں، اپنے بچوں کی پرورش کے لیے بہت زیادہ حساس کیوں نہ ہوں، آپ کے ازدواجی تعلقات اور اعتماد انحطاط کے شکار ہو سکتے ہیں۔ آپ کو سخت کلامی عزت نفس مجروح کرنے اور جذبات سے کھیلنے سے گریز کرنا ہوگا۔ اگر آپ یہ سب کچھ کسی ایسے فرد کے ساتھ کرتے ہیں جو آپ کے بہت قریب ہے تو یہ اس کے دل، دماغ اور روح کو زخمی کر دے گا، تعلقات اور اعتماد برقرار نہیں رہتے۔ یہ اسی وقت برقرار اور گہرے رہتے ہیں جب آپ مستعدی سے ان کی پرورش کرتے ہیں اور مسلسل التفات، توجہ، ذمہ داری اور خدمت کے ذریعے آگے بڑھاتے ہیں۔ میں نے تو یہ سیکھا ہے کہ اپنی ازدواجی زندگی کے معیار اور میری ذاتی خوشی کا بہت کم تعلق اس بات سے ہے کہ میری

بیوی میرے لیے کیا کرتی ہے بلکہ تمام تر تعلق اس بات سے ہے کہ میں اس کی خوشی کے لیے اس کا بوجھ بانٹنے کے روزانہ کیا کرتا ہوں۔ میں نے یہی سیکھا ہے کہ اپنی بیوی کے ساتھ تعلقات میں اتحاد میری زندگی کی قوت کے عظیم تر ذرائع میں سے ایک ہے۔ نہ صرف خاندان میں اور کمیونٹی میں انتہائی اہم امور کے لیے بلکہ اپنی زندگی کے ہر شعبہ میں یہاں تک کہ اپنی پیشہ ورانہ سرگرمیوں کو اطمینان بخش سطح پر جاری رکھنے کے لیے ضروری ہے۔ اعتماد سے بھرپور ازدواجی زندگی طاقت، اطمینان، مسرت، تعلقات اور لوازمات کا ایسا منبع ہے جو ہمارے بہترین کام، تخلیقیت اور انسانی خدمت کے لیے ایندھن مہیا کرتا ہے۔“

اور آخری بات میں یہ سیکھ رہا ہوں کہ مضبوط تعلقات حقیقی کوشش اور قربانی مانگتے ہیں۔ یہ آپ سے پہلے دوسرے کی بہتری، آسودگی اور مسرت چاہتے ہیں۔ اور شاید تمہیں اندازہ نہ ہو کہ ان کا ثمر، نتیجہ اور افادیت کیا ہے۔ یہ ہماری اپنی مسرت کے دروازے کھول دیتے ہیں۔ ایسے تعلقات جو ہمیں اپنی ذات سے باہر نکالنے اور ہماری حقیقی قوت سے لبریز کرنے میں مدد دیتے ہیں ان کے بغیر ہم کیا ہیں؟“

اخلاقی حاکمیت اور اعتماد کی رفتار

میرے دوست کا تجربہ اس حقیقت کی زبردست عکاسی ہے کہ تعلقات کی نگہبانی قوانین فطرت کرتے ہیں۔ پائیدار اعتماد پر مبنی تعلقات کبھی نہیں دھندلاتے لیکن یہ ایک دفعہ کی اور ایک ڈرامائی کوشش سے بہت کم قائم ہوتے ہیں۔ یہ ان مسلسل کوششوں کا ثمر ہوتے ہیں جو آپ کا دل اور ضمیر آپ سے کرواتا ہے۔ پراثر لوگوں کی سات عادات میں میں نے ایک استعارہ متعارف کرایا تھا جسے میں جذباتی بنک اکاؤنٹ کا نام دیتا ہوں۔ یہ مالیاتی بنک اکاؤنٹ کی طرح ہے جس میں آپ اپنی رقوم جمع کراتے اور نکلاتے یعنی ڈیپازٹ اور وڈرال عمل میں لاتے ہیں۔ لیکن جذباتی بنک اکاؤنٹ آپ کے تعلقات کا اکاؤنٹ ہے جس میں آپ اپنے لیے دوسروں کی محبت خیر خواہی اور جذبات جمع کراتے اور نکلاتے ہیں۔ یعنی آپ اس اکاؤنٹ کی بنیاد پر دوسروں کے ساتھ تعلقات کو تعمیر کرتے ہیں یا تباہ کرتے ہیں۔ میرے استعارہ کی طرح اگر آپ اسے بہت دور تک

دھکیلنا چاہتے ہیں تو اس کی کچھ حدود و قیود ہیں۔ لیکن عمومی طور پر یہ تعلقات کے معیار سے ایک دوسرے کو آگاہ کرنے کا سادہ مگر طاقتور طریقہ ہے۔

گوشوارہ نمبر 4 میں دس کلیدی ڈیپازٹس اور ودڈرالز دیئے گئے ہیں جو ہم تعلقات میں باہم عمل میں لاتے ہیں۔ میرا تجربہ بتاتا ہے کہ تعلقات میں اعتماد کے درجہ پر ان کا گہرا اثر پڑتا ہے۔ اس گوشوارہ میں ایثار و قربانی کی بھی ایک فہرست دی گئی ہے جو تعلقات میں استحکام کے لیے درکار ہیں اور وہ اصول بھی دیے گئے ہیں جو ہر ڈیپازٹ میں مجسم ہیں۔

گوشوارہ نمبر 4

اخلاقی حاکمیت اور اعتماد کی رفتار

(+) ڈیپازٹ	(-) ودڈرال	مطلوبہ قربانی	مضمراصول
1- پہلے خود سمجھنے کی کوشش کرنا	پہلے دوسرے کو سمجھانے کی کوشش کرنا	عدم تحمل، انا، اپنا ایجنڈا	باہمی افہام و تفہیم
2- وعدہ کرنا	وعدہ توڑنا	موڈ، جذبات، احساسات، وقت	وفاداری/ استواری
3- ایمانداری، وسیع القلمی	جوڑ توڑ	انا، تکبر، بالادستی	وژن/ اقدار و وفاداری/ استواری
4- ہمدردی، التفات	سنگ دلی، بے رخی	اپنی ذات، وقت، ادراک، تعصبات	وژن/ اقدار و وفاداری/ استواری
5- جیت جیت سوچ/ سودے بازی سے گریز	جیت، ہار یا ہار، جیت کی سوچ	ایسی جیت جس سے دوسرے کا نقصان ہو	باہمی احترام/ باہمی مفادات

6-	توقعات کی وضاحت	توقعات پہ پانی پھرنا	سطحی رابطے	باہمی احترام/ باہمی مفادات/ باہمی افہام و تفہیم، تخلیقی تعاون، تجدید تعلقات
7-	غیر حاضری میں وفاداری	بے وفائی، دوغلا پن	سماجی قبولیت، عارضی مفادات	وژن/ اقدار/ ایمانداری، استواری
8-	معذرت	تکبر، غرور، خود بینی	انا، تکبر، غرور، وقت	وژن/ اقدار، دیاننداری/ استواری
9-	فیڈ بیک لینا اور یقین دہانی کرانا	رد عمل کی پرواہ نہ کرنا اور یقین دہانی طلب کرنا	انا، تکبر، غرور، منفی رد عمل	باہمی افہام و تفہیم
10-	معاف کر دینا	کینہ اور پر خاش رکھنا	غرور اور خود پسندی	وژن/ اقدار/ وفاداری/ استواری

یقیناً یہ جاننا بہت اہم ہے کہ آخر مذکورہ دس ڈیپازٹس کیوں اعتماد تعمیر کرتے ہیں۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ ان میں وہ اصول پائے جاتے ہیں جو انسانی تعلقات میں مرکزی حیثیت رکھتے ہیں۔ جب آپ ان دس ڈیپازٹس میں سے ہر ایک کا مطالعہ کریں گے تو شاید یہی کہیں گے کہ یہ تو عمومی عناصر ہیں لیکن میرا اصرار ہے کہ ایک عام سا ڈیپازٹ پیش قدمی ہے جو قوت ارادی اور عزم و ہمت پر مشتمل ہے۔ آپ دیکھیں گے کہ ان میں سے ہر ایک آپ کے اختیار اور طاقت کے اندر ہے۔ کیونکہ یہ سب آفاقی اصولوں پر مبنی ہیں۔ یہ اخلاقی حاکمیت یا اعتماد پیدا کرتے ہیں۔ آپ کہہ سکتے ہیں کہ کوئی ایسی رکاوٹ یا مسئلہ نہیں ہے کہ آپ یہ ڈیپازٹس عمل میں نہ لاسکیں۔ اس حوصلہ کو بروئے کار نہ لاسکیں، یہ پیش قدمی نہ کر سکیں، اس عزم کا مظاہرہ نہ کر سکیں۔ لیکن آپ ذاتی سطح پر ”بیس جذباتی اور ذاتی ڈنٹر پلئے“ کی صلاحیت کے بغیر ایسا نہیں کر سکتے۔

ڈیپازٹس کی دوسری امتیازی خصوصیت کیا ہے؟ میرے خیال میں تو خود غرضی کا نہ ہونا اور انکسار کا بھرپور طریقے سے موجود ہونا ہے۔ یہ ایک فرد کو ایک اصول یا کسی اعلیٰ مقصد کے لیے دوسرے کا ماتحت ہونے پر رضا کارانہ طور پر تیار کرتا ہے۔ یہ اس بات پہ ایمان لانا ہے کہ زندگی صرف ”میں اور میری“ تک محدود نہیں۔ فلاسفر مارٹن بوبر کا کہنا ہے کہ زندگی ”میں اور تم“ پر مشتمل ہے۔ یہ ہر فرد کی صلاحیت اور قدر و قیمت کا گہرا احترام رکھنے کا نام ہے۔

اخلاقی حاکمیت اعتماد اور بندھن مسلسل ڈیپازٹس نہ ہونے کی صورت میں تحلیل ہو جاتے ہیں۔ بالخصوص ان لوگوں کے ساتھ تعلقات میں یہ ختم ہو جاتے ہیں جن کے ساتھ ہم رہتے ہیں یا کام کرتے ہیں، ایسا اس لیے ہوتا ہے کہ ان کی توقعات بہت زیادہ یا بہت بڑی ہوتی ہیں۔ جن لوگوں کو ہم برسوں بعد ملتے ہیں ان کے ساتھ تعلقات کا آغاز وہیں سے کیا جاسکتا ہے جہاں انہیں کچھلی مرتبہ چھوڑا تھا۔ ان کے ساتھ اعتماد بندھن اور محبت کو فوری طور پر بحال کیا جاسکتا ہے کیونکہ یہاں مسلسل ڈیپازٹس کی توقعات نہیں ہوتیں۔

اخلاقی حاکمیت: آزادانہ انتخاب کا اصولی استعمال جس میں کم و بیش ہمیشہ کسی نہ کسی شکل میں ایثار موجود ہوتا ہے۔

تیسری امتیازی خوبی یہ ہوتی ہے کہ زندگی میں بہت سے قیمتی جذبوں کی طرح ڈیپازٹس بھی ایثار اور قربانی مانگتے ہیں۔ آپ کو معلوم ہی ہے کہ قربانی کا مطلب کسی چیز سے دستبردار ہونا ہے چاہے یہ کسی بہتر چیز کے لیے کسی اچھی چیز کی دستبرداری کیوں نہ ہو۔ تاہم قربانی کی تعریف یہی ہے کہ اپنی قیمتی اور اچھی چیز سے بے لوث ہو کر دستبردار ہونا۔

اگر آپ جذباتی بنک اکاؤنٹ سے پہلے ہی آشنا ہیں تو پھر آپ سے میری درخواست ہے کہ اب اسے نئی آنکھوں سے دیکھیں اور خود کو نئی داخلی بصیرت کے لیے کھولیں۔ یہ آپ کو اپنی آواز تلاش کرنے اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پر مائل کرے گی۔ آپ دیکھیں گے کہ ہر ڈیپازٹ ایسے انتخاب یا پسند کی نمائندگی کرتا ہے جو آپ کی خداداد صلاحیتوں کو استعمال میں لا کر غیر موثر یا نامناسب عادت کو تبدیل کر کے

اس کی جگہ دوسروں کے ساتھ تعلقات میں اخلاقی حاکمیت تعمیر کرتا ہے۔

کوئی نظام دیر تک مردوں اور عورتوں کی وفاداریوں پر اپنی گرفت قائم نہیں رکھ سکتا جو ان سے مخصوص انداز کا ڈسپلن اور بالخصوص ذاتی ڈسپلن کا تقاضا نہیں کرتا۔ آسودگی کی قیمت بہت زیادہ ہو سکتی ہے۔ قربانی واقعتاً بڑی ہو سکتی ہے۔ لیکن یہی ایثار طلب حقیقت وہ مادہ ہے جس سے کردار طاقت اور بزرگی جنم لیتے ہیں۔ تابع مہمل ہونے سے عظمت نہیں پیدا ہوتی۔ دیاننداری وفاداری اور طاقت ایسی خوبیاں ہیں جس کی قوت الوہی سچ کے تقاضوں کے تحت خود نظمی اپنانے سے پیدا ہوتی ہے۔

..... گورڈن بی ہنکے

پہلے خود سمجھنے کی کوشش کرنا

پہلے دوسرے کو سمجھنا سب سے پہلا ڈیپازٹ کیوں ہے؟ اس کی وجہ بہت سادہ ہے۔ آپ نہیں جانتے کہ ایک ڈیپازٹ دوسرے فرد کے لیے کیا حیثیت رکھتا ہے جب تک آپ اس کے نکتہ نظر سے اس کی بات کو نہیں سمجھتے۔ ممکن ہے آپ کی نظر میں ایک ڈیپازٹ بہت بڑا ہو لیکن یہ دوسرے کی نظر میں کمتر ہو یا ممکن ہے وہ اسے ود ڈرال سمجھتا ہو۔ آپ کی نظر میں ایک اہم وعدہ دوسرے کی نظر میں غیر اہم ہو سکتا ہے۔ آپ جس طرح اپنی ایمانداری، وسیع النظری، ہمدردی اور التفات کا اظہار کرتے ہیں ممکن ہے وہ دوسروں کے منفرد کلچر یا ذاتی تناظر میں بالکل مختلف محسوس کیے جا رہے ہوں۔ اگرچہ ہر ڈیپازٹ میں پائے جانے والے اصول ہر صورت حال میں درست ہوتے ہیں لیکن یہ ان کے نکتہ نظر سے درست تفہیم چاہتے ہیں۔ اسی صورت میں آپ انہیں مخصوص انداز میں زیر عمل لا سکتے ہیں۔

میں ایسے سینکڑوں تجربوں سے گزر چکا ہوں جو پہلے دوسرے کو سمجھنے سے زبردست یگانگت پیدا کرتے ہیں۔ مجھے ایک دفعہ ایک باوقار ایگزیکٹو نے بلایا۔ وہ چاہتا تھا کہ میں اسے یونیورسٹی کے نئے پریذیڈنٹ کے بارے میں اپنا تجزیہ اور سفارش دوں۔ ہاتھی

ابلاغ کا یہ ایک زبردست تجربہ ثابت ہوا۔ وہ اپنا دفتر چھوڑ کر بیرونی دفتر میں آیا جہاں میں اس کا منتظر تھا۔ وہ بڑے تپاک سے ملا اور مجھے اپنے ساتھ اپنے دفتر میں لے گیا۔ اس نے مجھے اپنی نشست کے بالکل سامنے میز کے دوسری طرف بٹھا دیا۔ یہاں بیٹھ کر وہ مجھ سے براہ راست آنکھیں ملا کر بات کر سکتا تھا۔ اس نے ابتدا کرتے ہوئے کہا، سٹیفن تم نے یہاں آنے کی زحمت کی میں اس کے لیے بہت ممنون ہوں۔ میں بڑے تجسس کے ساتھ سمجھنا چاہتا ہوں کہ تم مجھے سمجھنے کے لیے کیا کہنا چاہتے ہو۔

میں نے خود کو اس ملاقات کے لیے بہت دیر سے تیار کر رکھا تھا۔ اور جو کچھ کہنا چاہتا تھا اس کا خاکہ بھی مرتب کر رکھا تھا۔ میں نے اسے اس خاکہ کی ایک کاپی دی اور ایک ایک کر کے اس میں درج تمام پوائنٹس کی وضاحت کی۔ کچھ وضاحت طلب سوالات کے علاوہ اس نے کوئی مداخلت نہ کی۔ اس نے مجھے اتنی توجہ اور انہماک سے سنا کہ جب میری تیس منٹ کی پریزنٹیشن ختم ہوئی تو میں نے محسوس کیا کہ میں اچھی طرح سمجھ لیا گیا ہوں۔ اس نے کوئی تبصرہ نہ کیا۔ نہ اتفاق کیا اور نہ عدم اتفاق لیکن آخر میں کھڑا ہوا، میری آنکھوں میں آنکھیں ڈال کر میری طرف اپنا ہاتھ بڑھایا۔ مجھ سے جس گرم جوشی کے ساتھ اس نے مصافحہ کیا اس کا مطلب تھا کہ میں تمہاری باتیں خوب سمجھ گیا ہوں اور ان کی قدر کرتا ہوں۔ مجھے اس کی وسیع النظری، انکسار و وقار اور انہماک نے بہت متاثر کیا۔ میں اس کے لیے نشکر اور وفاداری کے جذبات سے لبریز ہو گیا۔ چونکہ مجھے محسوس ہو رہا تھا کہ مجھے پوری طرح سمجھ لیا گیا ہے اور میری رائے کو نہ صرف سن لیا گیا ہے بلکہ اس کا احترام کیا گیا ہے، میں اس کی طرف سے کیے جانے والے ہر فیصلے کی حمایت کرنے پر تیار ہو گیا۔ اگرچہ میں اس آدمی سے پہلے بھی کئی بار مل چکا تھا لیکن اس براہ راست اور بھرپور ابلاغ والی ملاقات نے مجھے اس کا ایسا اعتماد بخشا کہ مجھے دوبارہ اس سے محض تجدید مراسم کے لیے ملنے کی ضرورت نہ پڑی۔ میں آج بھی اس ملاقات کے بارے میں سوچ کر ایک سحر میں گرفتار ہو جاتا ہوں۔

وعدے کرنا اور انہیں پورا کرنا

وعدہ کرنا اور توڑ دینا جس تیزی سے اعتماد کو مجروح کرتا ہے شاید کوئی اقدام ایسا

نہیں کرتا۔ اسی طرح کوئی بات اعتماد پیدا اور توانا نہیں کرتی جس طرح وعدہ کرنا اور اسے پورا کرنا ہے۔

وعدہ کر لینا بہت آسانی کی بات ہے۔ یہ عام طور پر دوسرے کو فوراً مطمئن کر دیتا ہے۔ خاص طور پر جب کوئی شخص آپ سے کسی اقدام کے لیے تجسس اور ضرورت مند ہو۔ جب لوگ وعدے پہ خوش ہوتے ہیں تو وہ آپ کو پسند کرتے ہیں اور ہم پسند کیا جانا پسند کرتے ہیں۔

جس بات کا ہمیں بہت زیادہ اشتیاق ہوتا ہے ہم اس پر آسانی سے یقین کر لیتے ہیں۔ ہر طرح کے لوگ اسی طرح سمجھوتوں اور معاہدوں میں شامل ہوتے ہیں کہ وہ کچھ حاصل کرنا چاہتے ہیں۔ اس کے حصول کے لیے وہ کوئی بھی وعدہ اور وضاحت قبول کر لیتے ہیں۔ پھر وہ منفی اطلاعات سے کان بند کر لیتے اور اپنے یقین کو متزلزل نہیں ہونے دیتے۔

لیکن وعدے پر برقرار رہنا بہت مشکل ہوتا ہے۔ یہ عام طور پر ایک تکلیف دہ ایثار کے عمل پر مشتمل ہوتا ہے۔ بالخصوص اس وقت جب وعدہ کرنے کے وقت موجود خوشگوار موڈ بدل جاتا ہے یا پھر ٹھوس حقائق سامنے آتے ہیں اور یا پھر حالات تبدیل ہو جاتے ہیں۔

میں نے اپنے آپ کو تربیت دے رکھی ہے کہ جب تک مجھے یقین نہ ہو کہ میں وعدہ پورا نہیں کر سکتا، کبھی وعدہ نہیں کرتا۔ خاص طور پر میں اپنے بچوں کے ساتھ ایسا کوئی وعدہ نہیں کرتا۔ وہ عموماً ضد کرتے ہیں کہ میں ”ان سے وعدہ“ کروں میں جانتا ہوں کہ وعدہ کرنے پر وہ مطمئن ہو جائیں گے۔ اگرچہ جو کچھ انہیں اب چاہیے وہ بعد میں ملنے کی توقع پر بھی خوش ہو جائیں گے۔ چنانچہ میں نے کئی مرتبہ چاہا ہے کہ انہیں وقتی طور پر مطمئن کرنے کے لیے کہہ دوں کہ میں وعدہ کرتا ہوں لیکن میں ایسا نہیں کر سکتا۔ البتہ میں انہیں کہہ دیتا ہوں کہ میں کوشش کروں گا۔ یہ میرا ہدف رہے گا یا مجھے امید ہے ایسا ہو جائے گا۔ اگرچہ یہ جملے انہیں ”میں وعدہ کرتا ہوں“ کی طرح مطمئن نہیں کر سکتے لیکن میں باہمی اعتماد مجروح ہونے سے بچانے اور انہیں تربیت دینے کے لیے ایسا کرتا ہوں۔

بعض اوقات جب حالات میرے قابو سے باہر ہوتے ہیں تو میں اپنے بچوں سے

کہتا ہوں کہ صورت حال کو سمجھیں اور مجھے وعدہ کا پابند نہ کریں۔ عام طور پر وہ سمجھ جاتے ہیں اور مجھے آزاد کر دیتے ہیں۔ لیکن میرے چھوٹے بچے عموماً نہیں سمجھتے۔ اس کے باوجود وہ کہتے ہیں کہ ہم سمجھ گئے ہیں اور مجھے وعدہ کی پابندی سے اخلاقاً آزاد کر دیتے ہیں۔ جذباتی طور پر وہ ایسا نہیں کرتے۔ چنانچہ میں چھوٹے بچوں کے ساتھ وعدہ کر لیتا ہوں اور اسے صرف اس وقت توڑتا ہوں جب اسے پورا کرنا دانشمندی نہ رہے۔ ظاہر ہے ایسی صورت میں مجھے کچھ عرصہ تک انکے ساتھ ایک مجروح اعتماد کے ساتھ رہنا پڑتا ہے۔ اور اسے دوسرے طریقوں سے آہستہ آہستہ بحال کر لیتا ہوں۔

وعدہ ہمیشہ سوچ سمجھ کر کریں۔ وعدہ نہ کرنا وعدہ کر کے پورا نہ کرنے سے بہتر ہے۔ جو کام آپ نہیں کر سکتے جو آپ کے بس میں نہیں اس کے بارے میں محض دل شکنی کے خیال سے انکار نہ کرنا بعد میں آپ کے جذباتی بنک اکاؤنٹ کو خسارے میں لے جاتا ہے۔ دوسرے کی دلجوئی ضروری ہے تو اسے صورت حال سمجھائیں اور اپنی بے بسی یا مجبوری سے آگاہ کریں۔

ایمانداری اور ذاتی سالمیت

باسکٹ بال کے لیچنڈ کوچ رک پٹینو کا کہنا ہے کہ اس نے ایمانداری کا اصول سختی سے اپنا رکھا ہے کیونکہ جھوٹ ایسے مسائل پیدا کرتا ہے جو مستقبل کا حصہ بن جاتے ہیں جبکہ سچ بولنا ایسے مسائل پیدا کرتا ہے جو ماضی کا حصہ ہوتے ہیں۔

مجھے ایک بلندنگ کنٹریکٹر یاد آ رہا ہے جو ناقابل یقین حد تک صاف گو اور درپیش مسائل کا سامنا کرنے کے لیے تیار تھا حالانکہ وہ ہمارے پراجیکٹ میں بہت سی غلطیاں کر چکا تھا۔ اس نے تمام غلطیوں کی ذمہ داری قبول کر لی۔ اس نے مالی خسارہ اور متبادل تعمیرات کی نہ صرف پیش کش کی بلکہ ان پر پوری طرح عمل بھی کیا۔ میں جانتا ہوں کہ اگر وہ اپنے مفاد کو عزیز رکھتا اور ہمارے مفادات کو پس پشت ڈال کر اپنی غلطیاں چھپانے کی کوشش کرتا تو یہ غیر معمولی بات نہ ہوتی۔ لیکن اس نے دیانتداری اور ہم سے وفاداری کا مظاہرہ کیا اور میں ہمیشہ کے لیے اس کا گرویدہ ہو گیا۔ اس کے بعد ہم نے اس سے بہت سے تعمیراتی پراجیکٹ مکمل کرائے۔ ہمارے درمیان اعتماد کا ایک غیر متزلزل بندھن قائم

ہو گیا۔ تعمیراتی کاموں کے سلسلے میں ہی مجھے کئی لوگوں کے ساتھ اس کے برعکس تجربات بھی ہوئے ہیں۔

کوئی بھی شخص غیر معینہ مدت تک اپنے چہرے پہ کوئی اور چہرہ نہیں رکھ سکتا۔ اور جب وہ بے نقاب ہو جاتا ہے تو لوگ متذبذب ہو جاتے ہیں کہ اس کا کون سا چہرہ حقیقی ہے۔
.....نتھائی لھا تھوڑن

جب میں ایک یونیورسٹی میں کام کر رہا تھا تو مجھے ایک نامور ماہر نفسیات کی میزبانی کا موقع ملا۔ وہ ایک نیشنل سائیکالوجیکل ایسوسی ایشن کا سابق صدر بھی تھا۔ اس آدمی کو Intergrity Therapy کا موجد کہا جاتا ہے۔ اس نفسیاتی طریقہ علاج کی بنیاد یہ تصور ہے کہ ذہنی سکون، سچی خوشی اور توازن کا حصول ضمیر کے مطابق زندگی گزارنے سے ممکن ہے۔ اس شخص کا کہنا ہے کہ ضمیر، غلط اور ٹھیک کے درمیان تمیز کے آفاقی شعور کا حصہ ہے جو تمام زندہ مذاہب، ثقافتوں اور معاشروں میں پایا جاتا ہے اور ہمیشہ سے موجود ہے۔
مذکورہ ماہر نفسیات کے لیکچروں کے دوران ایک شام میں اسے خوبصورت مناظر دکھانے کے لیے پہاڑوں پر لے گیا۔ وہاں میں نے موقع سے فائدہ اٹھاتے ہوئے پوچھا کہ اسے ”علاج بالا ایمان“ کا لیتین کیسے ہوا۔

اس نے کہا ”یہ انتہائی ذاتی تجربہ ہے۔ میں ایک خبطی اور مایوس آدمی تھا۔ میری تمام تر زندگی نشیب و فراز کے ایک سلسلہ پر مشتمل تھی۔ پیشہ ورانہ زندگی شروع کرنے پر جب میں لوگوں کو مشورے دیتا تو بعد میں خود کو غیر محفوظ اور دباؤ کا شکار محسوس کرنے لگتا۔ مایوسی اور قنوطیت کے ایسے دورے پڑتے کہ میں خودکشی کرنے پر تیار ہو جاتا۔ مجھے اس ساری صورت حال کا بخوبی علم تھا کیونکہ میری پیشہ ورانہ تعلیم اور کام مجھے بتا رہے تھے کہ میں خطرناک ہوتا جا رہا ہوں۔ اس موقع پر میں خود کو ذہنی امراض کے شفا خانے میں پہنچا دیتا کہ خود کو خودکشی سے محفوظ رکھ سکوں۔ ایک یا دو ماہ کے بعد میں واپس آ جاتا اور اپنے کام پہ چلا جاتا۔ سال ڈیڑھ کے بعد ایسا پھر ہوتا اور میں خود کو ہسپتال پہنچا دیتا۔ ذہنی طور پر تندرست ہو کر واپس آتا اور ریسرچ اور لکھنے لکھانے کے کام میں مصروف ہو جاتا۔

ایک موقع پر جب میں ایسوسی ایشن کا صدر تھا۔ میں اتنا بیمار اور مایوس ہو گیا کہ ایسوسی ایشن کی میٹنگز میں بھی نہیں جاسکتا تھا، میں نے اپنے عہدے سے استعفیٰ دے دیا۔ لیکن اسی موقع پر میں نے خود سے پوچھا کیا یہ ممکن ہے کہ میں اپنی زندگی اور پیشہ میں غلط فریم ورک کے ساتھ کام کرتا رہوں؟ میں جانتا تھا کہ میرے وجود میں دور کہیں گہرائی میں یہ بات موجود ہے کہ میں کئی برسوں سے ایک جھوٹ کی زندگی گزار رہا ہوں۔ میری زندگی کا ایک تاریک گوشہ ہے جسے میں نے اب تک قبول نہیں کیا۔

جب میں اور مذکورہ ماہر نفسیات اپنی کار میں واپسی کا سفر کر رہے تھے اور وہ مجھے اپنی داستان سنارہا تھا تو میں انتہائی سنجیدہ اور ہمہ تن گوش تھا۔ میں کسی حد تک خوفزدہ بھی تھا کہ نہ جانے اب یہ کیا کہنے والا ہے اس نے اپنی بات جاری رکھی۔ ”میں نے ایک بڑی تبدیلی لانے کا فیصلہ کر لیا۔ میں نے اپنی بیوی سے علیحدگی اختیار کر لی۔ میں نے اسے صاف صاف بتا دیا کہ میری ذہنی حالت اسے اپنا پابند رکھنے کے قابل نہیں۔ اور پھر پہلی مرتبہ کئی برسوں کے بعد میں پرسکون تھا۔ ایک ایسے سکون میں تھا جو اس سکون سے مختلف تھا جو مجھے ڈپریشن کے دوروں سے نکلنے کے بعد ملا کرتا تھا۔ یہ ایک داخلی سکون تھا۔ ایک قسم کی ذاتی ایمانداری۔ ایک قسم کا ذاتی اتحاد اور سالمیت۔

اور پھر انہی دنوں میں نے اس نظریہ پر تحقیقی کام کرنا شروع کر دیا کہ میرے بہت سے مسائل اس وجہ سے ہیں کہ میں اپنے ضمیر کو نظر انداز کر رہا ہوں اسے مسترد کر رہا ہوں اس کی خلاف ورزی کر رہا ہوں اور ذاتی سالمیت کا ایک نقصان تخلیق کر رہا ہوں میں نے مزید تحقیق کی۔ دوسرے ماہرین نفسیات کو بھی اس کام میں شامل کیا۔ انہوں نے بھی اسی Paradigm سے اپنے مریضوں پہ کام کرنا شروع کر دیا۔ میں اکٹھے ہونے والے ڈیٹا سے پوری طرح قائل ہو گیا کہ مسئلہ یہی ہے۔ اسی یقین نے مجھے علاج بالا ایمان کی طرف متوجہ کیا۔

اس آدمی کی صاف گوئی، صاف دلی اور یقین کی گہرائی نے مجھے زبردست متاثر کیا۔ میں ہی نہیں اگلے دن پونیورسٹی میں سینکڑوں طلباء بھی متاثر ہوئے بغیر نہ رہ سکے جب خلاف توقع یہی داستان اس شخص نے فورم میں سب کو سنا دی۔ اس کے طریقہ علاج کا بنیادی نکتہ مثال بننا اور صاف گوئی تھا۔ میں اس بات سے خاصا متاثر تھا کہ اس نے کتنی

وضاحت کے ساتھ یہ حقیقت سمجھ لی تھی کہ ذاتی ایمانداری اور دیانتداری کا عامل نہ صرف ہمارے کبھی تعلقات میں بلکہ ہماری نفسیاتی صحت کے لیے بھی مرکزی حیثیت رکھتا ہے۔ ہماری منتخب کردہ زندگی کے مقاصد کی تکمیل میں اثر انگیز ہونے کی قوت بھی یہی ہے۔

رحمدلی اور خوش خلقی

لوگوں کے ساتھ چھوٹی چیزیں بھی بڑی چیزیں ہوتی ہیں۔ ایک دفعہ ایک طالب علم میرے پاس سمسٹر کے اختتام پر آیا اور تعریف کرتے ہوئے کہنے لگا۔ ”ڈاکٹر کووے آپ انسانی تعلقات کے بہت بڑے ماہر ہیں لیکن آپ کو میرا نام بھی معلوم نہیں۔“ وہ ٹھیک کہہ رہا تھا۔ میں جھنجھلاہٹ ہر اس اور اذیت میں مبتلا ہو گیا۔ لیکن میں نے خود کو سنبھالا۔ مجھے اپنے اس رجحان سے نمٹنا ہے جس کے تحت میں خود کو ہر وقت دانشورانہ محویت، مقررہ کام کی سمت بندی اور مستعدی میں مصروف رکھتا ہوں۔ آپ کو علم ہے کہ جب تک تعلقات مضبوط نہ ہوں، مقاصد مشترکہ نہ ہوں، مستعدی غیر موثر اور بالخصوص اعلیٰ تر منظم لوگوں کے ساتھ غیر محفوظ رہتی ہے البتہ چیزوں کے معاملے میں ایسا نہیں ہوتا۔ چیزوں کے محسوسات نہیں ہوتے۔ لوگوں کے محسوسات ہوتے ہیں۔ چھوٹے چھوٹے التفات اور خوش مزاجی مسلسل بڑے بڑے فوائد حاصل کرتی ہے۔ یہی EQ کی حقیقت اور فرمانروائی ہے۔

لیکن دوسری طرف لوگ مصنوعی خوش خلقی کو اچھی طرح سمجھتے ہیں اور جانتے ہیں کہ کب انہیں بنایا جا رہا ہے۔ حقیقی خوش خلقی، التفات اور احترام SQ کے گہرے کردار سے پھوٹتے ہیں اور بہت سی سماجی شائستگی اور نمائشی التفات کی ضرورت کی مزاحمت کرتے ہیں۔

اکثر اوقات جب میں گھریا کسی سکول میں بچوں سے مخاطب ہوتا ہوں تو انہیں بتاتا ہوں کہ اگر وہ چار طرح کے اظہار سنجیدگی اور تسلسل کے ساتھ سیکھ لیں اور انہیں استعمال کریں تو ان کی زیادہ تر خواہشات پوری ہوتی رہیں گی۔ یہ چار طرح کے اظہار خیال درج ذیل ہیں۔

1- پلیز۔

2- تھینک یو۔

3- آپ مجھے اچھے لگتے ہیں۔

4- کیا میں آپ کی مدد کر سکتا ہوں۔

اور اس ضمن میں ایک بات اور کہ بالغ افراد بڑے بچے ہوتے ہیں۔ انہیں بھی یہی معمول اپنانا چاہئے۔

جیت، جیت کی سوچ

جیت، ہار، اپنی جیت اور دوسرے کی ہار پہ مبنی سوچ کا مفروضہ تقریباً تمام سودے بازوں اور مسائل حل کرنے کے پیچھے کارفرما ہوتا ہے۔ یہ معاشرے میں قلت کی اجتماعی ذہنیت سے ابھرتی ہے جس کا کہنا ہے کہ دوسرا شخص جس قدر زیادہ جیتتا یا حاصل کرتا ہے میرے لیے اسی قدر کم رہ جاتا ہے۔ ایسی سوچ کا ہدف یہ ہوتا ہے کہ جو کچھ چاہتے ہو وہ حاصل کر لو۔ اس کا مطلب عام طور پر یہی ہوتا ہے کہ کس طرح کوئی ایسی تدبیر کی جائے کہ موقع سے فائدہ اٹھاتے ہوئے دوسروں پہ سبقت لی جائے اور زیادہ سے زیادہ حاصل کر لیا جائے۔ بہت سے لوگ دوسروں کے ساتھ اختلافات پیدا کر لیتے ہیں۔ یہاں تک کہ خاندان کے افراد کے ساتھ بھی محض اسی نکتہ نظر سے۔ دونوں فریق لڑنا شروع کر دیتے ہیں یہاں تک کہ ایک کامیاب ہو جاتا ہے یا پھر کسی مصالحت پر اتر آتے ہیں۔

مجھے یاد ہے کہ ایک دفعہ میں اسی موضوع پر لیکچر دے رہا تھا۔ میں نے اسی نکتہ پر زور دیا کہ اس جیت، ہار سوچ کو تبدیل کرنے کا موثر طریقہ یہی ہے کہ آپ جذباتی اور ذہنی طور پر اسی طرح دوسرے فریق کی ”جیت“ کے بھی مددگار بنیں جتنے اپنی جیت کے لیے ہو سکتے ہیں۔ ہاں اس کے لیے ہمت، کثرت کی ذہنیت اور اس عظیم تخلیق کاری کی ضرورت ہے کہ ایسی بات پر اتفاق نہ کیا جائے جو دونوں فریقوں کے لیے مجبوری کا سمجھوتہ ہو۔ میں نے اس لیکچر میں مزید زور اس بات پر دیا کہ ابتدا اس بات سے کی جائے کہ کوئی سودے بازی نہیں لگی۔ حقیقت بھی یہ ہے کہ جب تک ”کوئی سودے بازی نہیں“ کا قابل عمل انتخاب آپ کے ذہن میں موجود ہے۔ یعنی جب تک مکمل طور پر آپ اس بات کے لیے تیار نہیں کہ کوئی سودے بازی نہیں ہوگی، مسلسل بات کریں گے۔ اس بات سے اتفاق

کریں گے کہ اس وقت تک عدم اتفاق رکھیں گے جب تک دونوں فریق واقعی یہ نہ محسوس کریں کہ یہ دونوں کی جیت ہے، آپ خود کو جوڑ توڑ کرتے ہوئے دباؤ ڈالتے ہوئے یا دوسروں کو خوف زدہ کرتے ہوئے پائیں گے تاکہ دوسرا فریق آپ کی جیت کی راہ ہموار کر دے۔ لیکن جب کوئی ”سودے بازی نہیں“ واقعی ایک قابل عمل آپشن موجود ہوگا تو آپ ایمانداری سے دوسرے کو کہہ سکیں گے کہ جب تک ایک حقیقی جیت آپ کے لیے اور میرے لیے نہیں ہوگی جو آپ کو اور مجھے واقعی جیت محسوس ہوگی تب تک میں کوئی فیصلہ قبول نہیں کروں گا۔ آپ بھی میرے ساتھ یہ طے کیجیے کہ ہم کوئی سودے بازی نہیں کریں گے۔ یہ عمل اتنا آزاد اور مطمئن رکھنے والا ہوگا اور انکسار اور ہمدردی کا ایسا امتزاج ہوگا کہ جب یہ ایک دفعہ مکمل ہو جائے گا تو دونوں فریق ماہیت قلب محسوس کریں گے۔ ایسا مضبوط بندھن وجود میں آئے گا کہ اس کے بعد دونوں فریق ایک دوسرے کے لیے ہمیشہ وفادار رہیں گے اور ایک دوسرے کے مفادات کا خیال رکھیں گے۔

میں جب یہ لیکچر دے چکا تو ایک آدمی جو سامنے کی رو میں بیٹھا ہوا تھا اٹھ کر میرے پاس آیا اور میرا شکریہ ادا کر کے بولا کہ مجھے یہ تصور بہت بروقت ملا ہے۔ وہ ڈرنی۔ ایپکاٹ کا نمائندہ تھا۔ اس نے کہا کہ وہ اس تصور کو اگلے روز سینٹر میں ایک ملک کی طرف سے ہونے والی نمائش میں زیر عمل لائے گا۔ اس نے وضاحت کی کہ جو لوگ بہت زیادہ فنڈز دینے پر تیار تھے ایک ملک کی طرف سے نمائش چاہتے ہیں جس کے بارے میں ڈرنی سینٹر کا خیال ہے کہ اس میں عمومی دلچسپی نہیں پائی جائے گی۔ وہ ایک ایسی مفاہمت کے لیے دباؤ محسوس کر رہے تھے جس میں فنڈز حاصل ہو سکیں اور بروقت آگے بڑھا جاسکے۔ لیکن اب اسے ایک نیا آپشن دکھائی دے رہا ہے۔

اس نے بعد میں مجھے بتایا کہ ”اس نے فنڈز مہیا کرنے والے ذریعہ کو نہایت ادب سے کہا کہ ہم ایک جیت۔ جیت سمجھوتے کی خواہش رکھتے ہیں اور آپ سے تعلقات بڑھانا چاہتے ہیں۔ ہمیں یقیناً ان فنڈز کی ضرورت ہے جن کی آپ پیش کش کر رہے ہیں لیکن بنیادی اختلافات کو پیش نظر رکھتے ہوئے ہم اس نتیجہ پر پہنچے ہیں کہ اگر ہمارا سمجھوتہ اور مشترکہ پراجیکٹ واقعتاً دونوں کے لیے ایک بڑی جیت نہیں بننا تو بہتر ہے کہ کوئی سودے بازی بھی نہ کی جائے۔ اور جب فنڈز مہیا کرنے والے ادارے نے ان

کے خلوص صاف گول اور ایمانداری کو محسوس کیا تو وہ خود ہی جوڑ توڑ اور دباؤ پیدا کرنے سے دستبردار ہو گئے۔ انہوں نے پراجیکٹ کی پشت پناہی کرتے ہوئے ایسی مواصلت کی کہ جیت-جیت سمجھوتہ طے پا گیا۔

آپ بھی مشاہدہ کریں گے کہ یہ جیت-جیت یا کوئی سودے بازی نہیں کی سوچ ایثار پہ تیار ہونے میں پائی جاتی ہے۔ آپ اپنے مفادات کو اس وقت تک پس پشت ڈال دیتے ہیں جب تک یہ نہیں سمجھ پاتے کہ دوسرا فرد کیا چاہتا ہے۔ کیوں چاہتا ہے اور کب چاہتا ہے۔ پھر آپ اس مقام پر ہوتے ہیں کہ مل کر ایک نئے تخلیقی حل پر کام کر سکیں جو آپ دونوں کے مفادات کا تحفظ کر سکے۔

توقعات کی وضاحت

توقعات کی وضاحت کرنا دراصل دیگر تمام ڈیپازٹس کا امتزاج ہے کیونکہ باہمی تفہیم کی مقدار اور احترام ایسا رابطہ چاہتے ہیں جس میں باہمی توقعات کی وضاحت ہو بالخصوص جب معاملہ اہداف اور کرداروں کا ہو۔ اگر آپ ان تمام منقطع یا کشیدہ تعلقات کی وجوہات کا مطالعہ کریں جن سے فضا مکدر ہو چکی ہو تو آپ دیکھیں گے کہ یہ سب اہداف اور اپنے اپنے متعلقہ کردار سے متعلق توقعات کے ابہام یا پورا نہ ہونے کا نتیجہ ہے۔ یہ وضاحت پہلے سے ہو جانا چاہیے کہ کون سا فریق کیا کردار ادا کرے گا اور اس کردار کے اعلیٰ ترجیحی اہداف کیا ہوں گے۔

ایک دفعہ میں ایک ریسٹورینٹ ایسوسی ایشن کے ٹاپ ایگزیکٹوز کی ایک ٹیم تیار کر رہا تھا۔ واضح طور پر دکھائی دے رہا تھا کہ یہاں متضاد ترجیحات اور اہداف پائے جاتے ہیں۔ جنہیں زیادہ دیر تک نظر انداز یا برداشت نہیں کیا جائے گا اور خوفناک نتائج برآمد ہوں گے۔ میں نے دو فلپ چارٹس لیے اور ان دونوں کے اوپر لکھا..... آپ میرے متعلقہ کردار اور اہداف کو کس نظر سے دیکھتے ہیں..... اور..... آپ اپنے متعلقہ کردار اور اہداف کو کس نظر سے دیکھتے ہیں۔ جب تک ان دونوں چارٹس پر تمام ایگزیکٹوز نے اپنا اپنا نکتہ نظر لکھ نہ دیا کوئی تبصرہ رائے زنی یا تنقید کی اجازت نہ دی گئی۔ جب سب لوگوں نے دیکھ لیا کہ وہ بظاہر ناقابل مفاہمت اختلافات اہداف اور کرداروں کے بارے میں

مختلف توقعات رکھتے ہیں، سب میں ایک طرح کی ندامت اور احترام پیدا ہو گیا۔ اب وہ اس قابل تھے کہ پر خلوص ہو کر توقعات کی وضاحت کے لیے ایک دوسرے سے مربوط ہوں۔

جو موجود نہ ہوں ان کے لیے وفادار ہونا

جو لوگ موجود نہ ہوں ان کے لیے وفادار رہنا تمام مشکل ڈیپازٹس میں سے ایک ہے۔ یہ عمل ذاتی کردار اور اس تعلق کی گہرائی کا سب سے بڑا امتحان ہوتا ہے جو کسی تعلق میں پیش آتا ہے۔ یہ خاص طور پر اس وقت درپیش ہوتا ہے جب سب لوگ کسی ایسے شخص کے بارے میں منفی باتیں کرتے ہیں جو وہاں موجود نہیں ہوتا۔ آپ اس وقت اخلاقی جرأت سے کام لیتے ہوئے کہہ سکتے ہیں کہ ”نہیں میں اسے مختلف انداز میں دیکھتا ہوں۔ یا میرا تجربہ مختلف ہے۔“ یا پھر اس طرح کہہ سکتے ہیں کہ ”آپ سب ٹھیک کہہ رہے ہوں گے لیکن بہتر یہ ہے کہ ہم اس سے براہ راست بات کریں۔“ ایسا کر کے آپ فوری طور پر ظاہر کرتے ہیں کہ آپ دیانتداری کے ساتھ وفاداری نہ صرف ان کے ساتھ رکھتے ہیں جو موجود نہیں بلکہ ان کے ساتھ بھی رکھتے ہیں جو اس وقت موجود ہیں۔ موجود لوگ چاہے اس کا اعتراف کریں یا نہ کریں، داخلی طور پر آپ کی تعریف کریں گے اور آپ کے لیے احترام محسوس کریں گے۔ وہ جان لیں گے کہ ان کی عدم موجودگی میں ان کے لیے بھی آپ اسی طرز عمل کا مظاہرہ کریں گے۔ دوسری طرف اگر آپ کے نزدیک وفاداری اتنی اہم قدر نہیں ہے اور آپ بھی دوسروں کے ساتھ مل کر غیر حاضر فرد کے لیے ہونے والی منفی باتوں میں شریک ہو جاتے ہیں تو سب کو اندازہ ہو جائے گا کہ دباؤ اور صورت حال کے بہاؤ میں کل کو آپ بھی ان کی عدم موجودگی میں ان کے خلاف باتیں کریں گے۔

مجھے ایک بڑے ادارے میں منعقدہ میٹنگ یاد ہے جہاں ادارے کے اعلیٰ عہدیداران ذاتی حوالے سے مسائل کو زیر بحث لائے ہوئے تھے وہ کسی ایسے فرد کی خامیوں کے بارے میں متفق تھے جو وہاں موجود نہیں تھا۔ وہ اس کے حوالے سے لطیفے اور اس کی حماقتیں بیان کرنے لگے، یہ سب باتیں وہ اس کے سامنے نہیں کر سکتے تھے اسی روز بعد میں ایک ایگزیکٹو میرے پاس آیا اور کہنے لگا کہ میں اس شخص کا قدردان اور اس سے

تو پھر تم نے سب کے ساتھ مل کر اس کے خلاف باتوں میں کیوں حصہ لیا؟ وہ پہلے کی بات ہے۔ دراصل جب ہم اس کے خلاف باتیں کر رہے تھے اور آپ نے ماحول کے بہاؤ کے خلاف جاتے ہوئے اپنی تشویش کا اظہار کیا اور اس کے لیے احترام کے جذبات کا اظہار کیا تو میں بہت متاثر ہوا۔ لیکن میری بات کا صرف تم پر کیوں اثر ہوا؟

اس لیے کہ مجھ میں بھی وہی کمزوریاں ہیں۔ بلکہ اس سے زیادہ بری خامیاں ہیں۔ کوئی ان کے بارے میں نہیں جانتا۔ یہاں تک کہ آپ بھی نہیں۔ چنانچہ جب بھی آپ نے میری تعریف کی میں نے دل ہی دل میں کہا دراصل آپ مجھے جانتے نہیں۔ آج میں نے سوچا آپ کو ان کے بارے میں بتا دینا چاہیے۔ میں سمجھتا ہوں کہ آپ مجھ سے میری عدم موجودگی میں وفادار اور میرے ساتھ سچے رہیں گے۔ میں آپ پر اعتماد کر سکتا ہوں۔ بہت سے لوگوں کے لیے ایک ہی نکتہ ہوتا ہے۔ وہ یہی دیکھتے ہیں کہ آپ کسی کی عدم موجودگی میں اس کا کتنا احترام کرتے ہیں اور اس کے بارے میں کیا باتیں کرتے ہیں۔ انہیں یقین ہو جاتا ہے کہ آپ بھی ان کی موجودگی یا عدم موجودگی میں اسی طرح کی باتیں کریں گے۔

معذرت کرنا

اگر آپ یہ کہنا سیکھ لیتے ہیں ”میں غلط تھا“ میں معذرت چاہتا ہوں۔“ یا میں انانیت کا شکار ہو گیا تھا۔ میں نے ضرورت سے زیادہ شدید رد عمل کا اظہار کیا“ میں نے آپ کو نظر انداز کر دیا“ میں نے وقتی طور پر وفاداری کو دیاننداری سے الگ کر دینے کی غلطی کی“ میں معذرت چاہتا ہوں“ اور پھر اس کے مطابق رہتے ہیں تو یہ معذرت کی سب سے زیادہ طاقتور شکل ہے۔ میں نے ایسے بہت سے تعلقات دیکھے ہیں جو کئی سال تک منقطع رہے لیکن پھر ایک گہری اور پر خلوص معذرت کے نتیجے میں بہت جلد بحال ہو گئے۔ اگر آپ کسی وقت لمحاتی جوش یا طیش میں آ کر کوئی سخت بات کر دیں لیکن اصل میں آپ کا مطلب یہ نہ ہو تو جس قدر جلد ہو سکے معذرت کر لیں اور دوسرے فرد کو کھل کر بتائیں کہ

آپ کس طرح طیش میں آ گئے تھے اور جو کچھ کہا وہ نہیں کہنا چاہیے تھا، دوسرا فریق آپ کے اخلاص اور معذرت کو قبول کر لے گا۔ ”میں معذرت چاہتا ہوں، مجھے افسوس ہے میں نے جو کچھ کہا وہ غلط اور وقتی ابال تھا، میں اپنے لفظ واپس لیتا ہوں۔ جیسی معذرت کبھی مسٹر نہیں ہوتی اور آپ کا ڈیپازٹ زیادہ خسارے میں نہیں رہتا۔

مجھے ایک فرد کے ساتھ ناخوشگوار تصادم یاد ہے۔ یہ ٹکراؤ ایک انتہائی اہم مسئلہ پر ہوا۔ ہمارے جذبات نے سچی راہ و رسم کو بری طرح متاثر کیا حالانکہ بظاہر ہم خوشگوار تعلقات رکھتے تھے۔ پھر ایک دن وہ میرے پاس آیا اور بولا کہ میں اپنے تعلقات میں کشیدگی پر بہت افسردہ ہوں اور چاہتا ہوں کہ پہلے کی طرح ان میں گرم جوشی اور ہم آہنگی پیدا ہو جائے۔ اس نے کہا کہ میرے لیے یہ بات انتہائی مشکل تھی کہ میں اپنے دل میں جھانکوں اور دیکھوں کہ کہاں غلطی ہوئی ہے۔ اور اب میں دل سے معذرت خواہ ہوں۔ وہ واقعی معذرت چاہتا تھا۔ اس کی معذرت اتنی پر خلوص اور انکسار پر مبنی تھی کہ اس نے کوئی عذر جواز نہ پیش کیا۔ میں بہت متاثر ہوا اور اپنی طرف سے پوری یقین دہانی کرائی۔ ہم ایک بار بھی ایک دوسرے کے قریب آ گئے۔

میری ایک سابقہ خاتون ساتھی نے اپنا ایک واقعہ سنایا۔ اسے اپنی ہائی لیول ایگزیکٹو ٹیم کے ساتھ پورا ہفتہ خصوصی ٹریننگ کے دوران کام کرنا پڑا۔ پریذیڈنٹ نے ایک صبح پورے گروپ کو ہدایت کی کہ بحث کے دوران اپنا نکتہ نظر پیش کرنے سے پہلے دوسروں کو اچھی طرح سنیں اور سمجھیں۔ پریذیڈنٹ نے انہیں بحث چھیڑنے سے پہلے اپنا ایک واقعہ سنایا تاکہ انہیں اس نکتہ کی وضاحت ہو جائے۔

اس کے بعد جو کچھ ہوا وہ اختصار کے ساتھ اسی خاتون کی زبانی سنئے۔ ہم نے اس کہانی کے کرداروں کے نام تبدیل کر دیے ہیں اور اس کتاب میں دی جانے والی بہت سی کہانیوں میں ایسا ہی کیا گیا ہے۔

”ہماری بحث کے عین درمیان ایک ”شرانگیز“ ایگزیکٹو نے ایک ایسا کاروباری مسئلہ چھیڑ دیا جس سے وہ پریشان تھا۔ پورا گروپ اس پر برس پڑا۔ سچی بات یہ ہے کہ میں بھی اسے لتاڑنا چاہتی تھی لیکن جانتی تھی کہ یہ میرا مقام نہیں ہے۔ اتنے میں نے اپنے پریذیڈنٹ مسٹر جیک کی آواز سنی۔ وہ اس ایگزیکٹو کی طرف منہ کیے زوردار قہقہہ لگا

رہا تھا وہ سب کے سامنے اس کا مضحکہ اڑا رہا تھا۔ ظاہر ہے پھر سارا گروپ ہنسنے لگا۔
 میں حیرت سے ششدر تھی۔ ابھی چند گھنٹے پہلے یہی پریزیڈنٹ سب کو اپنا متاثر
 کن واقعہ سنارہا تھا اور نصیحت کر رہا تھا کہ دوسرے فرد کی بات اچھی طرح سمجھ کر رد عمل کا
 مظاہرہ کرنا چاہیے۔ اور اب وہ خود ہی اس کے برعکس کر رہا تھا۔ میں اسے سب کے
 سامنے تو ملامت نہیں کر سکتی تھی لیکن اپنے رد عمل اور ناگواری کا اظہار ضرور کرنا چاہتی تھی۔
 چنانچہ میں نے اسے گھورنا شروع کر دیا۔ اس نے میری ذہنی کیفیت اچھی طرح سمجھ لی۔
 ”یہ سب کچھ بہت نازیبا ہے۔ اگر تم نے ابھی صورت حال کو بہتر نہ بنایا تو میں واک
 آؤٹ کر جاؤں گی۔“ واقعتاً مجھے بہت غصہ آ رہا تھا اور میں واک آؤٹ کرنے پہ تیار تھی۔
 یہ سب لوگ اپنے سابقہ متحارب رویے اور زہریلی گروپ بندی پہ اتر رہے تھے۔

پریزیڈنٹ نے مجھ پر نظریں گاڑ دیں۔ میں نشست چھوڑ کر کھڑی ہونے کو تھی کہ
 پریزیڈنٹ نے کہا مار یہ بیٹھو وہ اپنی نشست میں سکڑ گیا۔ میں مسلسل اسے دیکھ رہی تھی۔ یہ
 صورت حال تقریباً پانچ منٹ تک رہی۔ اس دوران پورا گروپ ہمارے ایگزیکٹو کو سخت
 مشق بنائے ہوئے تھا۔ پھر اچانک پریزیڈنٹ نے میٹنگ روک دی۔ اس نے بلند آواز
 میں کہا۔ ”کو“ میں نے ایک غلط کام کر دیا ہے۔ ڈیوڈ میں تم سے معذرت چاہتا ہوں۔“
 معذرت..... ڈیوڈ نے اچنبھے سے کہا کس بات کی معذرت اس کے خیال میں
 سب کچھ معمول کے مطابق تھا۔

نہیں..... یہ میری طرف سے ایک نامناسب بات تھی۔ مجھے ہنسنا نہیں چاہیے تھا۔
 ہم نے تمہاری بات پوری طرح نہیں سنی۔ ہم سب تم پر کود پڑے۔ کیا تم مجھے معاف کر دو
 گے؟

میرا خیال تھا کہ ڈیوڈ محض ایک ایگزیکٹو ہے۔ وہ کہے گا۔ ”نہیں سر کوئی بات نہیں۔
 چھوڑیں اسے۔ ایسا ہو جاتا ہے۔“ لیکن ڈیوڈ کا رد عمل حیرت انگیز تھا اس نے جواب میں
 کہا ”مسٹر جیک میں آپ کو معاف کرتا ہوں آپ کا بہت شکریہ۔“ کیا آپ کو اندازہ ہے
 کہ کسی ناخوشگوار واقعہ کو بھولنے کی کوشش کے برعکس فعال طریقے سے معاف کر دینا کتنا
 حوصلہ مانگتا ہے۔

میں وہاں بیٹھی رہی۔ جیک کے طرز عمل نے مجھے جذبات سے مغلوب کر رکھا تھا۔

اسے معذرت خواہ ہونے کی ضرورت نہیں تھی۔ اسے پورے گروپ کے سامنے معافی مانگنے کی بھی ضرورت نہیں تھی۔ وہ اسی ہزار ملازمین کے ڈویژن کا سربراہ تھا۔ اسے کوئی ایسی بات کرنے کا تکلف نہیں تھا جو اسے پسند نہ ہو۔ اسے کوئی مجبوری نہیں تھی۔ لیکن اس نے اخلاقی جرأت کا مظاہرہ کیا۔ سب لوگ چلے گئے تو میں اس کے پاس پہنچی۔ میں نے جذباتی ہو کر کہا مسٹر جیک آپ کا بہت شکریہ۔ آپ نے بہت اچھا کیا۔ اس نے جواب دیا یہی بات مناسب تھی۔ تمہارا شکریہ کہ تم نے مجھے گھور کر دیکھا اور مجھے چونکا دیا۔ ہم نے واقعہ کے بارے میں دوبارہ کوئی بات نہ کی۔ لیکن ہم دونوں جانتے ہیں کہ اس روز ہم نے اپنے بہترین اخلاق کا مظاہرہ کیا۔

فیڈ بیک

میں کچھ عرصہ ٹیچر رہا ہوں۔ تب سے وہ طالب علم میرے بہت قریب ہیں جنہیں میں فیڈ بیک کیا کرتا تھا۔ ”تم فلاں سے بہت بہتر ہو میں تمہیں معلق نہیں رہنے دوں گا۔ اس معاملے میں کوئی عذر جواز نہیں ہے۔ تم ایسا کر سکتے ہو“۔ میں طالب علموں کو بتا دیا کرتا تھا کہ تم اس وقت کس پوزیشن میں ہو۔ تمہیں کہاں محنت کی ضرورت ہے تمہاری غفلت تمہیں کیا نتائج دے گی۔ بہت سے طالب علموں نے مجھے بتایا کہ انہیں ذمہ داری کے راستے پر رکھنا انہیں ان کی سرگرمیوں کے نتائج سے باخبر کر دینا..... زندگی تبدیل کر دینے کا عمل تھا۔ اگرچہ یہ ہم دونوں کے لیے اس وقت بہت مشکل تھا۔

منفی صورت حال سے آگاہ کرنا..... نیگیٹو فیڈ بیک..... مشکل ترین اطلاع ہے۔ اپنے بارے میں منفی بات سننا کوئی بھی پسند نہیں کرتا۔ لیکن کچھ لوگوں میں اتنی اخلاقی جرأت ہوتی ہے کہ وہ اپنے بارے میں ہر طرح کی بات سننے پر تیار ہوتے ہیں تاکہ اصلاح احوال ہو سکے۔ یہی وجہ ہے کہ اس کی بہت زیادہ ضرورت ہوتی ہے۔ بہت سے لوگ محض اس وجہ سے اپنی کمزوریوں یا خامیوں پہ قابو نہیں پاسکتے کہ دوسرے سمجھ نہیں پاتے کہ انہیں کس طرح فیڈ بیک دیں یعنی آگاہ کریں۔ دراصل لوگ خوفزدہ ہوتے ہیں کہ اس طرح ان کے تعلقات خطرے میں پڑ جائیں گے۔ انہیں مالی، سماجی اور ذاتی نقصان پہنچ سکتا ہے۔

جیک کی کہانی میں تحقیق آمیز صورت حال میں ریاکاری جارح پہ اس طرح واضح ہو جاتی ہے کہ اسکے لیے اپنی یہ خامی انا کا مسئلہ نہیں رہتی۔ جس خاتون نے اسے فیڈ بیک دی اس کی جرأت اور دیانتداری اتنی طاقتور تھی کہ باس کا مرتبہ و منصب اس کے سامنے معمولی حیثیت اختیار کر گیا۔ یہی وجہ ہے کہ فیڈ بیک نے کام کر دکھایا۔ بعض اوقات یہ زیادہ طاقتور نہیں ہوتی چنانچہ اثر نہیں دکھاتی۔ اس کے لیے ضروری ہوتا ہے کہ متعلقہ فرد کے پاس ذاتی طور پر جائیں اور مفاہمت پیدا کریں، فیڈ بیک دینے کا بہترین طریقہ یہ ہے کہ اسے علیحدگی میں دیا جائے اور شرمندہ کرنے کے انداز کی بجائے مشاورت کے انداز میں پیش کیا جائے۔ آپ اپنے محسوسات اپنی تشویش کا اظہار کریں جو کچھ ہو رہا ہے اس کے لیے الزام دینے، نکتہ چینی کرنے یا قصور وار ٹھہرانے کی بجائے صورت حال کو اپنے تناظر میں پیش کریں۔ یہ طرز عمل عام طور پر دوسرے فریق کو اپنے بارے میں ذاتی توہین کا احساس پیدا کیے بغیر معلومات حاصل کرنے یا اپنی خامیوں کے بارے میں جاننے پر آمادہ کر دیتا ہے۔

اعلیٰ عہدہ و منصب رکھنے والے افراد کو چاہیے کہ وہ ماتحتوں کو باضابطہ طور پر پابند کریں کہ وہ ان کے بارے میں بتائیں اور فیڈ بیک دیں۔ جب آپ کو فیڈ بیک ملے تو آپ کو اس کے بارے میں صراحت اور وضاحت سے بات کرنا چاہیے اور فیڈ بیک دینے والے کا شکر گزار ہونا چاہیے چاہے اس فیڈ بیک سے آپ کو کتنی تکلیف پہنچے۔ اگر آپ بات دبانے کی کوشش کریں گے کھل کر صاف صاف بات نہیں کریں گے تو یہ روایت توانا ہو جائے گی کہ منفی فیڈ بیک دینا ایک طرح کی بے وفائی اور ماتحتی کے آداب کے منافی ہے۔ جب آپ کسی کو فیڈ بیک دینے کے لیے قانونی اور باضابطہ طریقے سے پابند کرتے ہیں تو وہ کسی گریز، ہچکچاہٹ یا خوف میں مبتلا نہیں رہتا۔ وہ اپنے اعلیٰ عہدیدار سے بے تکلف ہو جاتا ہے۔ اسے خوف نہیں رہتا کہ مہیا کی جانے والی معلومات یا فیڈ بیک کسی کے جذبات مجروح نہیں کرے گی، تعلقات کو نقصان نہیں پہنچے گا یا یہ آخری بات ثابت نہیں ہوگی۔

ہم سب کو فیڈ بیک کی ضرورت ہوتی ہے۔ خاص طور پر ہماری ان کمزوریوں کے بارے میں جو ہماری نظروں سے اوجھل ہوتی ہیں۔ اور ان حساس پہلوؤں کے بارے

میں ہم جن کا دفاع کرنا چاہتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ ذاتی نشوونما کیوں ضروری ہے۔ اسی لیے کہ نظروں سے اوجھل خامیاں ہمیں کوئی تکلیف نہیں دیتیں۔ ذاتی قدر و قیمت اور اہمیت کا احساس اپنے اندر سے پھوٹتا ہے۔ ہم اپنے اندر اسی وقت توانا ہوتے ہیں جب اپنی معلوم اور نامعلوم خامیوں سے آگاہ ہو کر ان کی اصلاح کرتے ہیں۔

ایک دفعہ اپنے پڑوسیوں کے ساتھ میری کشیدگی پیدا ہو گئی۔ ان کے لیے ہمارے لمبے چوڑے پر شور خاندان کے اتنا قریب رہنا مشکل تھا۔ ہمارے پاس ہر وقت بھونکنے والا ایک کتا بھی تھا۔ ہمارے گھر میں رات گئے تک اور پھر علی الصبح تیز روشنیاں جل اٹھتی تھیں۔ ہمارے ہاں مہمانوں کی آمد و رفت رہتی تھی۔ ہم خود بھی دیر تک جاگتے رہتے تھے۔ یہ سب کچھ ان کے آرام میں خلل ڈالتا تھا۔ میں ایک دن اپنے پڑوسی کے پاس چلا گیا اور اس سے کہا کہ ہم اچھے ہمسایوں کی طرح رہنا چاہتے ہیں۔ میری خواہش ہے کہ آپ مجھے فیڈ بیک دیں کہ صورت حال بہتر بنانے کے لیے ہم کیا کر سکتے ہیں۔ وہ کچھ کہنے سے گریزاں تھا۔ میں نے اسے تھوڑا سا اکسایا کہ ہمارے پڑوس میں رہنے کی وجہ سے اس کا فرض بنتا ہے کہ بے تکلفی کا مظاہرہ کرے چنانچہ اس نے اپنی تمام تر شکایات میرے سامنے رکھ دیں۔ اس نے بتایا کہ وہ اور اس کی بیوی کیا محسوس کرتے ہیں۔ میں نے پوری توجہ اور ہمدردی کے ساتھ تمام باتیں سنیں اور صورت حال بہتر بنانے کے لیے اس کی رائے اور مشورہ کی درخواست کی۔ لیکن میری توجہ اور اصرار پر اس کا رویہ بدل گیا اور معذرت خواہ ہو کر کہنے لگا کہ ہم نے صورت حال پہ ضرورت سے زیادہ شدید رد عمل کا مظاہرہ کر دیا تھا۔ دراصل بڑی فیملی کی ہنگامہ پروری کے ہم لوگ عادی نہیں تھے اس لیے الجھن کا شکار ہو گئے۔ میں جب اس کے پاس سے اٹھا تو وہ بہت ممنون اور مطمئن نظر آ رہا تھا۔

غصہ وہ تیزاب ہے جو اس برتن کو زیادہ نقصان پہنچاتا ہے
جس میں رکھا گیا ہو اس چیز کو کم نقصان پہنچاتا ہے جس پر انڈیلا
..... مہاتما گاندھی
جائے۔

واقعاً معاف کر دینے کا عمل بھول جانے، نظر انداز کر دینے اور گرم جوشی بحال

رکھنے پر مشتمل ہوتا ہے۔ میں ایک دفعہ ایک بزنس ٹرپ پہ شہر سے باہر تھا۔ مجھے اپنے مینجر کا فون ملا جو مستعفی ہونا چاہتا تھا کیونکہ اسے اعلیٰ عہدیداروں کی طرف سے تنقید کا نشانہ بنایا جا رہا تھا۔ میں نے اسے کہا کہ وہ جلد بازی سے کام نہ لے اور اپنا فیصلہ مجھ سے ملاقات تک مؤخر کر دے۔ اس کا جواب تھا۔ میں نے آپ سے مشورہ کے لیے فون نہیں کیا بلکہ اطلاع کرنے کے لیے کیا ہے کہ میں استعفیٰ دے رہا ہوں۔ مجھے احساس ہو گیا کہ میں نے اس کی بات تو سنی نہیں۔ چنانچہ میں نے اس سے کہا کہ وہ مجھے اصل بات بتائے۔ اس نے شکایات اور تلخیوں کا پینڈورا باکس کھول دیا۔ اس میں اس کی بیوی کے محسوسات بھی شامل تھے جو اس سے زیادہ شدت اور خنی رکھتے تھے۔ میں نے توجہ سے اس کی تمام باتیں سنیں۔ اب اس کے دل کا غبار نکل چکا تھا۔ اس پہ حاوی منفی توانائی زائل ہو گئی تو وہ میری تجویز سے متفق ہو گیا اور وعدہ کر لیا کہ مجھ سے ملاقات کے بعد اگلا قدم اٹھائے گا۔

جب میں واپس آ گیا تو وہ ایک دن اپنی بیوی کو لے کر میرے دفتر میں آیا۔ بظاہر وہ بہت خوشگوار موڈ میں تھے۔ لیکن جب ہم نے اصل موضوع چھیڑا تو وہ شدید غصے اور برہمی سے پھٹ پڑے۔ میں کوئی مداخلت پیدا کیے بغیر انہیں سنتا رہا۔ جب انہوں نے محسوس کیا کہ انہیں سمجھ لیا گیا ہے تو وہ کھل گئے۔ اب میں نے انہیں محرک اور رد عمل کے درمیان فاصلہ کے بارے میں بتایا اور سمجھایا کہ اصل نقصان ہمیں لوگ نہیں پہنچاتے بلکہ جو کچھ وہ کرتے ہیں اس کے رد عمل سے ہم خود کو پہنچاتے ہیں۔ ابتدا میں وہ سمجھے کہ میں ”خوش تدبیری“ کے ساتھ انہیں مستعفی ہونے سے باز رکھنے کی کوشش کر رہا ہوں۔ چنانچہ میں نے انہیں سننا جاری رکھا یہاں تک کہ دوسرے مسائل بھی زیر بحث آئے اور سمجھ لیے گئے۔ اس میں یہ بات بھی شامل تھی کہ دفتر میں پیدا ہونے والے مسائل کس طرح ان کی ازدواجی زندگی کو بھی متاثر کر رہے ہیں۔ یہ سب کچھ اسی طرح تھا جیسے آپ پیاز کی تہیں کھولتے چلے جائیں یہاں تک کہ اندر کی نرم تہہ یعنی گودے تک پہنچ جائیں۔

اب وہ مرحلہ آ گیا تھا کہ وہ بالکل کھل گئے اور نصیحت یا مشورہ قبول کر سکتے تھے۔ چنانچہ میں نے ایک بار پھر ان کے انتخاب کی قوت یعنی اختیار کو استعمال کرنے پر زور دیا۔ ان سے کہا کہ وہ اپنے اعلیٰ عہدیداروں کے نامناسب رویہ کو معاف کر دینے کا اختیار

رکھتے ہیں۔ وہ ان کے خلاف اپنے غصے اور برہمی پہ قابو پاتے ہوئے انہیں معاف کر دیں۔ اس نے چونک کر کہا..... آپ کا کیا مطلب ہے؟ آپ نے تو سارا معاملہ الٹ دیا ہے یہ کام ہمارا نہیں ہے کہ انہیں معاف کر دیں۔ ان کا کام ہے ہم سے معافی کے طلبگار ہوں۔

مزید منفی توانائی ابل پڑی۔ لیکن جب یہ تمام تر خارج ہو گئی تو وہ میری اس بات کو تسلیم کرنے پر تیار ہو گئے کہ کوئی شخص کسی کو اس کی اجازت کے بغیر نقصان نہیں پہنچا سکتا اور ہمارے اختیار کا انتخاب ہی ہماری زندگیوں کو مخصوص سمت دینے کا ذریعہ ہوتا ہے۔ ہم اپنے فیصلوں کی پیداوار ہوتے ہیں حالات کی نہیں۔ اب وہ تحمل و انکسار پر اتر آئے اور میری باتوں پہ غور کرنے پہ تیار ہو گئے۔ بعد میں اس نے مجھ سے فون پہ رابطہ کیا اور کہا کہ ”میں اس اصول کی دانش کا قائل ہو گیا ہوں جو ہمارے درمیان زیر بحث آیا تھا۔ میں اسے قبول کرتا ہوں۔ میں اپنے باس کے پاس گیا تھا اور معاف کر دینے کے بارے میں بتایا تھا۔ میرا باس میرے ان جذبات پہ بہت خوش ہوا اور جواب میں اس نے مجھ سے معذرت چاہی۔ اور اب اس کے ساتھ میرے تعلقات بحال ہو گئے ہیں۔“ میرے اس دوست نے مجھے مزید بتایا کہ وہ اور اس کی بیوی محرک اور رد عمل کے درمیان فاصلے اور اختیار کے انتخاب کو قبول کرتے ہوئے اس نقطہ پر پہنچ گئے تھے کہ اگر ہماری معذرت طلب کرنے کی بات مسترد کر دی گئی تو بھی مستعفی نہیں ہوں گے اور حالات کو بہتر سے بہتر بنانے کی کوشش کریں گے۔

زہریلے سانپ کے کاٹنے سے زیادہ نقصان نہیں پہنچتا۔ اصل نقصان ہمیں اس خوف (رد عمل) کی کیفیت سے پہنچتا ہے جو ہمارے دوران خون کو تیز کر کے اس کے زہر کو دل تک پہنچاتی ہے۔ چونکہ ہم سب غلطیاں کرتے ہیں اس لیے ہم سب کو معاف کر دینے اور معاف کر دیے جانے کی ضرورت ہے۔ بہتر یہی ہوتا ہے کہ ہم اپنی غلطیوں کو مد نظر رکھیں اور معافی کے طلبگار ہوں نہ کہ دوسروں کی غلطیوں کو پیش نظر رکھیں اور ان سے معذرت خواہ ہونے کا مطالبہ کریں۔ اور اگر وہ معذرت طلب کریں تو خوشدلی سے معاف کر دیں کینہ نہ رکھیں۔ احسن طرز عمل تو یہ جذبہ ہونا چاہیے۔

”اے خدا..... مجھے ان لوگوں کو معاف کر دینے میں مدد دے جو میرے ساتھ زیادتی کے مرتکب ہوتے ہیں۔“

اسی جذبہ کے مطابق سی۔ ایس۔ لیوس کہتا ہے۔

”جب میں شام کو دعا کے لیے بیٹھتا اور دن بھر کے گناہوں کا شمار کرتا ہوں۔ تو دیکھتا ہوں کہ دس میں سے نو گناہ انسانی جذبات مجروح کرنے کا سبب بنے۔ میں اچانک بھڑک اٹھا، طیش میں آ گیا، کسی کا استہزاء کیا، کسی کو خوفزدہ کیا، کسی کی حق تلفی کی اور یہ سب کچھ اچانک ہوتا رہا۔ غیر متوقع طور پر ہوا۔ میرے ذہن میں اچانک رد عمل کا طوفان اٹھا اور میں اس کی رو میں بہہ گیا میں اپنے آپ پہ قابو نہ رکھ سکا۔ یقیناً جب ایک فرد اپنے آپ کو قابو میں نہیں رکھ سکتا تو جو کچھ وہ کرتا ہے وہ فرد اسی قسم کا ہوتا ہے۔ یقیناً جو کچھ ایک فرد اضطراری کیفیت میں کرتا ہے (اس سے پہلے کہ وہ چھپا سکے) وہی صداقت ہوتی ہے۔ اگر آپ کے کمرے میں چوہے ہیں جو اچانک آپ کی آمد پہ نظر آتے ہیں تو آپ کی اچانک آمد انہیں پیدا نہیں کرتی بلکہ انہیں چھپنے کا وقت نہیں دیتی۔ اسی طرح اشتعال کا اچانک پیدا ہونا مجھے ایک بد مزاج فرد نہیں بناتا بلکہ وہ بتاتا ہے کہ میں کتنا بد مزاج فرد ہوں۔ اب چونکہ ”یہ چوہوں سے بھرا کمرہ“ میرے شعوری ارادے کی پہنچ سے باہر ہے چنانچہ کوئی براہ راست اخلاقی کوشش مجھے نئے محرکات مہیا نہیں کر سکتی۔ چند ابتدائی اقدامات کے بعد ہمیں سمجھ آتی ہے کہ ہر بات جو واقعاً ہماری روح میں ہونی چاہیے صرف خدا ہی کر سکتا ہے۔“

اعتماد کے بارے میں آخری بات

اس باب میں میری زیادہ تر توجہ اعتماد سازی کے لیے ان باتوں پہ رہی جو ہم دوسروں کے ساتھ اعتماد کے تعلقات استوار کرنے کے لیے شعوری طور پر کرتے ہیں تخلیق کیا جانے والا یہ اعتماد..... اسم..... ہے۔

لیکن یاد رہے کہ اعتماد ایک ”فعل“ بھی ہے۔ ہم ایک دوسرے پہ اعتماد ”کرتے“ ہیں۔ میں نے دوسرے باب کے آغاز میں اپنی نوجوانی کے دنوں کا ایک واقعہ لکھا ہے

جس میں کسی نے بہت پہلے مجھ میں صلاحیت بھانپ لی جو خود مجھے بہت عرصہ بعد نظر آئی۔ اس نے زیرِ سطح وہ کچھ دیکھ لیا جو بظاہر موجود اور عیاں نہیں تھا۔ اس نے میری آنکھوں، میرے دل اور میری روح میں جھانک کر وہ خام، ناپختہ اور ان دیکھے عظمت کے بیج دیکھ لیے جو ہم سب میں پائے جاتے ہیں۔

اس نے مجھ پہ اعتماد کرتے ہوئے ایسا فریضہ اور ذمہ داری سونپی جو میرے تجزیہ اور ممکنہ اہلیت سے بہت دور تھی۔ اس نے کسی ثبوت اور کسی شہادت کے بغیر مجھے اپنا اعتماد دیا۔ اسے یقین اور توقع تھی کہ میں اس چیلنج پہ پورا اتروں گا چنانچہ اس نے میرے ساتھ اس کے مطابق طرزِ عمل اختیار کیا۔ یہ سراسر یقین و اعتماد کی بات تھی۔ لیکن اس یقین و اعتماد کے اقدام نے میری صلاحیت اور اہلیت کی اس طرح توثیق کی کہ میں اسے اپنے آپ میں عملی طور پر دیکھنے لگا۔ میری ذات میں اس کے یقین نے خود میرے یقین اور وژن کو زمین سے آسمان پر پہنچا دیا۔ میری تمنائیں عروج پہ پہنچ گئیں۔ میرے اندر نہایت اعلیٰ رجحانات پیدا ہو گئے۔ میں پختہ و ماہر نہیں تھا لیکن جس طرح نشوونما پا گیا وہ میرے لیے زندگی کی ایک فلاسفی بن گیا۔ لوگوں کی توثیق کروا اپنے بچوں کی توثیق کروا ان میں یقین رکھو ان باتوں میں نہیں جو آپ کو نظر آ رہی ہیں بلکہ ان باتوں میں جو نظر نہیں آ رہیں ان کی صلاحیتیں ان کی اہلیتوں۔

شاعر گوئے کے لفظ بہت گہرے اور سچے ہیں۔ اس نے کہا تھا کسی کے ساتھ وہ سلوک کیا جائے جیسا وہ ہے تو وہ ویسا ہی رہے گا۔ اگر کسی کے ساتھ ایسا سلوک کیا جائے جیسا وہ ہو سکتا ہے تو وہ ویسا ہو جائے گا (جیسا وہ ہو سکتا ہے یا اسے ہونا چاہیے)۔

اعتماد اس وقت ایک فعل بن جاتا ہے جب آپ دوسروں کی صلاحیتوں اور اہلیتوں سے ان کو اس طرح مطلع کرتے ہیں کہ وہ انہیں خود میں دیکھنے کے مشتاق ہو جاتے ہیں۔

اعتماد محض قابلِ اعتماد ہونے کا ثمر نہیں ہے، یہ ترغیب و تحریک کی جڑ بھی ہے۔ یہ ترغیب دینے کی اعلیٰ ترین شکل ہے۔ محبت بھی ایک فعل بن جاتی ہے۔ یہ کچھ ایسی چیز بن جاتی ہے جو آپ کرتے ہیں..... آپ دوسروں سے محبت یا دوسروں کی خدمت کرتے

ہیں۔ آپ دوسروں پہ اعتماد کرتے ہیں۔ آپ ان کی اہلیت و صلاحیت دیکھتے ہیں اور انہیں مواقع، نشوونما اور حوصلہ افزائی مہیا کرتے ہیں۔ اگر وہ آپ کے اعتماد پر پورے نہیں اترتے تو ان کا اپنا اعتماد ختم ہو جاتا ہے وہ خود اپنی قدر و قیمت اور صلاحیتوں کو دیکھنے کی قوت سے محروم ہو جاتے ہیں۔ چنانچہ ان میں دوسروں کو ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں سے مطلع کرنے کی خوبی کبھی پیدا نہیں ہوتی۔ ان کے لیے اعتماد فعل نہیں رہتا۔ حقیقت یہ ہے کہ کسی بھی اقبال اعتماد فرد کے لیے یہ ممکن نہیں ہوتا کہ وہ کسی پہ محکم طریقے سے اعتماد یا یقین کر سکے۔

مجھے ایک اور کہانی سنانے کی اجازت دیجیے جو میں لوگوں کو اس لیے سنایا کرتا ہوں کہ انہیں باور کرا سکوں کہ کس طرح اعتماد کی طرح محبت بھی ایک فعل بن سکتی ہے۔ میں ایک سیمینار میں تقریر کر رہا تھا کہ ایک شخص میرے پاس آیا اور بولا..... مسٹر کووے، جو کچھ تم کہہ رہے ہو میں اسے پسند کرتا ہوں۔ لیکن ہر صورت حال بہت مختلف ہوتی ہے۔ میری ازدواجی زندگی کی مثال لے لو میں بہت پریشان رہتا ہوں۔ ہم میاں بیوی ایک دوسرے کے لیے وہ جذبات نہیں رکھتے جو کبھی ہم میں پائے جاتے تھے۔ مجھے لگتا ہے کہ اب مجھے اس سے محبت نہیں رہی۔ اسی طرح وہ بھی اب مجھ سے محبت نہیں کرتی۔ اس صورت حال میں میں کیا کر سکتا ہوں۔

”اب پہلے جیسے جذبات بالکل موجود نہیں ہیں؟“ میں نے پوچھا
 ”ہاں بالکل نہیں ہیں۔“ اس نے تصدیق کی۔ ”لیکن ہمارے تین بچے ہیں اور ہم ان کے لیے پریشان ہیں۔ تم کیا مشورہ دو گے؟“

”اپنی بیوی سے محبت کرو“ میں نے جواب دیا۔
 میں بتا چکا ہوں کہ اب اس طرح کے جذبات ہی نہیں پائے جاتے۔“
 ”پھر بھی محبت کرو۔“

”تم سمجھ نہیں رہے۔ محبت کے جذبات ہی موجود نہیں تو محبت کیسے کی جاسکتی ہے۔“

”اس کے باوجود محبت کرو بھائی اگر محبت کے جذبات نہیں پائے جاتے تو اسی لیے زیادہ ضرورت ہے کہ محبت کی جائے۔“

”عجیب بات ہے۔ جب محبت کے جذبات ہی موجود نہیں آپ کسی سے کیسے محبت کر سکتے ہیں۔“

”میرے بھائی، محبت ایک فعل ہے۔ محبت کے جذبات فعل محبت کا پھل ہوتے ہیں۔ اس لیے اس سے محبت کرو، قربانی دو، اس کی باتیں سنو۔ اس کے ہم احساس بنو۔ اسے سمجھو اس کی تعریف کرو اس کی توثیق کرو۔ کیا تم یہ سب کچھ کرنے پر تیار ہو؟“

تمام ترقی پسند معاشروں کی عظیم ادب میں، محبت ایک فعل ہے۔ رجعت پسند لوگ اسے جذبات بنا دیتے ہیں۔ وہ جذبات کی رو میں بہتے ہیں۔ ہالی ووڈ نے ہمارے ذہنوں میں بٹھا دیا ہے کہ ہم ذمہ دار نہیں ہیں۔ محبت تو جذبات کا نتیجہ ہوتی ہے۔ لیکن ہالی ووڈ سچائی بیان نہیں کرتا۔ اگر ہمارے جذبات ہمارے افعال کو کنٹرول کرتے ہیں تو اس کی وجہ یہ ہے کہ ہم نے اپنی ذمہ داری چھوڑ دی ہے اور جذبات کو اختیار دے دیا ہے کہ وہ ہمیں کنٹرول کریں۔

مستعد اور فعال لوگ محبت کو ایک فعل بنا لیتے ہیں۔ محبت ایک ایسی چیز جسے آپ زیر عمل لاتے ہیں کرتے ہیں۔ محبت ہو جانا، جذبات کا عمل ہے جبکہ محبت کرنا آپ کا شعوری عمل ہوتا ہے۔ آپ ایثار اور قربانی کرتے ہیں۔ اپنا آپ (اپنا وقت، اپنا مفاد) کسی کو دیتے ہیں۔ جس طرح ماں کسی نوزائیدہ کو دنیا میں لاتی ہے۔ اگر آپ محبت کا مطالعہ کرنا چاہتے ہیں تو ان لوگوں کا مطالعہ کیجیے جو دوسروں کے لیے قربانی دیتے ہیں۔ ایسے لوگ ان لوگوں سے بھی محبت کرتے ہیں جو انہیں رنجیدہ کرتے ہیں یا جواب میں محبت نہیں کرتے۔ اگر آپ ایک باپ یا ماں ہیں تو اس محبت کو دیکھیے جو آپ اپنے بچوں کے لیے رکھتے ہیں۔ آپ ان کے لیے قربانی دیتے ہیں۔ محبت ایک ایسی قدر ہے جو محبت کے افعال سے حقیقت بنتی ہے مستعد اور فعال لوگ جذبات کو اقدار کے ماتحت رکھتے ہیں۔ محبت، جذبات کی صورت میں دوبارہ ابھاری جاسکتی ہے۔

کوئی ایسی بہترین جگہ ہے جہاں اعتماد پیش کیا جاسکتا ہے۔ لوگوں کو ان کی صلاحیتوں اور اہلیتوں سے آگاہ کیا جاسکتا ہے؟ غیر متنازعہ طور پر یہ اپنا خاندان ہے۔ اگر خاندان غیر فعال ہے تو پھر کون سی جگہ ہے؟ سکول اور کالج۔ اساتذہ والدین کی طرح اور والدین کے قائم مقام کی حیثیت سے اعتماد سازی کا عمل شروع کر سکتے ہیں۔

اس قوت کو نہ بھولے جو آپ دوسروں کو اعتماد بخشنے کے لیے رکھتے ہیں۔ آپ بے دھڑک یہ خطرہ مول لے سکتے ہیں کہ دوسرا آپ کو جواب میں مایوس کرے گا لیکن اگر آپ اپنی اس قوت کو دانشمندی سے استعمال کرتے ہیں تو آپ دوسروں کو انمول تحفہ اور موقعہ دیتے ہیں۔ سب سے بڑا خطرہ یہی ہوتا ہے کہ خطرے سے بغیر کوئی زندگی گزاری جائے۔ اگر آپ چھوٹے موٹے خطرات سے نمٹنے کے عادی نہیں تو کوئی بڑا خطرہ پیش آنے پر آپ مقابلہ کیے بغیر ہار جائیں گے۔

فلم: ٹیچر (Teacher)

اور اب اس باب کے آخر میں اس باب کے موضوع سے متعلقہ فلم ٹیچر ہے۔ یہ فلم ہیلن کیلر اور اس کی ٹیچر این سولیوان کی حقیقی کہانی پر مشتمل ہے۔ ہیلن کیلر نابینا اور بہری تھی۔ این بھی نابینا ہو چکی تھی۔ اس کا بچپن انتہائی ستم رسیدہ اور محرومیوں میں گزرا تھا۔ لیکن اس نے اپنی زندگی کو بامعنی بنانے کے لیے ایک طالبہ، ہیلن کیلر کی تربیت کا فریضہ سنبھال لیا۔

ہیلن کیلر کی زندگی اور خدمات قابل تحسین، ولولہ انگیز، حیرت انگیز اور کبھی نہ ختم ہونے والی ہیں۔ لاکھوں لوگ اس سے بالواسطہ یا بلاواسطہ متاثر ہوئے ہیں۔ لیکن اصل سہرا ہیلن کی ٹیچر این کے سر ہے۔ جب آپ DVD پر اس فلم کو دیکھیں گے تو دو پہلوؤں سے جائزہ لیجیے۔ اس میں دو راستے ہیں۔ ایک راستہ بالائی ہے جو عظمت کی منزل کو جاتا ہے اور دوسرا راستہ معمولی پن کی منزل دکھاتا ہے۔ ذرا غور کیجیے گا کہ کس طرح اپنے اختیار کا انتخاب کرتے ہوئے این سولیوان وژن، ڈسپلن اور ضمیر اور اخلاقی حاکمیت کے پابند جوش و جذبہ کی مالک بن گئی۔ اور یہ سب کچھ اس نے ایثار و قربانی کا مظاہرہ کرتے ہوئے اور مشکلات کا مقابلہ کرتے ہوئے حاصل کیا۔ اور پھر آپ کے مشاہدہ میں آئے گا کہ پیدا ہوتے ہی تاریکیوں میں ڈوب جانے والی ہیلن نے کس طرح خود کو ایک متوازن، مکمل اور طاقتور فرد بنا لیا۔ ذرا غور کیجیے گا کہ کس طرح این اور ہیلن کے درمیان اعتماد کا رشتہ متواتر ڈیپازٹس کے نتیجے میں قائم ہوا۔ اس نرم و نازک رابطے کا مطالعہ کیجیے جس نے تحمل، استقامت، تفہیم اور اٹوٹ بندھن کو جنم دیا۔

مختصر یہ کہ، فلم ٹیچر دوز بردست افراد کی ایک خوبصورت داستان ہے جنہوں نے اپنی آواز تلاش کر لی اور اپنی زندگیاں دوسروں کو ان کی آوازیں تلاش کرنے پر آمادہ کرنے کے لیے وقف کر دیں۔ اور انہوں نے دنیا کے ان گنت افراد کو نئی زندگی بخشی۔

سوال و جواب

○..... آپ اپنا رویہ کیسے بہتر بنا سکتے ہیں؟ کسی ادارے کے لیے منفی رویوں سے بڑی کوئی ہلاکت نہیں۔ آپ اس سے کیسے نمٹتے ہیں؟

☆..... مجھے یہ جواب تین سطحوں پہ دینے کی اجازت دیجیے۔

پہلی..... ذاتی سطح پر مثبت رویے کے ساتھ ایک مثال بنے۔ ایک ایسا مثالی فرد جو شکایات کرنے، نکتہ چینی کرنے، موازنہ کرنے، مقابلہ کرنے اور جھگڑا کرنے کے کینسر سے خود کو محفوظ رکھتا ہے۔ حقیقت یہ ہے کہ ایک ایسے فرد کے قریب ہونا قوت بخش ہوتا ہے جو مبصر نہ بنے مشعل بنے۔ جو فیصلے نہ سنائے روشنی بکھیرے ایسا فرد ماڈل ہوتا ہے ناقد نہیں۔

دوسری سطح..... ایسے فرد کو ذاتی رابطہ میں لیں۔ براہ راست ذاتی ملاقات کا وقت دیں جو تلخ یا منفی رویہ رکھتا ہے تاکہ اس سے ایک تعلق قائم ہو۔ منفی رویے واقعتاً ان گہرے معاملات کی علامت ہوتے ہیں جو زیر سطح چل رہے ہوتے ہیں۔ لوگوں کی ضرورت ہوتی ہے کہ انہیں سمجھا جائے۔ دوسرے کو سمجھنا اتنا اندمال بخش، اتنا شفا بخش اور اتنا وثوق بخش ہوتا ہے کہ بعض اوقات آپ پھل نہ آنے پر شاخوں کی تراش خراش کرنے کے لیے جڑوں پہ کام کرنا چھوڑ دیتے ہیں۔ دوسرے کے منفی رویے کے اسباب سمجھئے انہیں دور کیجیے۔

تیسری سطح..... بعض اوقات کسی فرد کے ساتھ آپ کے تعلقات یا آپ کے مثال بننے کی قوت سے زیادہ طاقتور قوتیں برسر عمل ہوتی ہیں۔ بعض اوقات آپ محض مسکرا دیتے ہیں اور زیادہ رد عمل نہیں دیتے۔ یہ عمل بھی منفیت کے کینسر کو ایک مقام سے دوسرے مقام کو منتقل ہونے سے روکتا ہے۔ یاد رکھیے کہ جب آپ اپنی جذباتی زندگی دوسروں کی کمزوریوں اور خامیوں (جن میں ان کے منفی رویے بھی شامل ہیں) سے متاثر ہونے

دیتے ہیں تو آپ خود کو بے اختیار اور دوسروں کو با اختیار بناتے ہیں کہ وہ اپنے منہی رویوں کے کینسر کو پورے ماحول میں پھیلاتے رہیں۔ آپ سب چیزوں کو تبدیل نہیں کر سکتے۔ آپ لوگوں کو تبدیل نہیں کر سکتے آپ صرف اپنے آپ کو تبدیل کر سکتے ہیں۔ تاہم میں نے بعض دفعہ دیکھا ہے کہ اگر لوگ ایسی مہارت اور قابلیت پیدا کر لیں جو ان کی خداداد صلاحیتوں سے ہم آہنگ ہو تو ان کا رویہ اپنے آپ کے لیے دوسروں کے لیے اور زندگی کے لیے زبردست انداز میں بہتر ہو جاتا ہے۔ مثلاً ہم فرض کر لیتے ہیں کہ آپ کسی کوشنس کھیلنا سکھانا چاہتے ہیں۔ تو کیا یہ بہتر ہوگا کہ اس سے اس کے رویہ کے بارے میں گفتگو کی جائے جو نسبتاً پست حوصلہ یا منہی محسوس ہوتا ہے۔ یا یہ بہتر ہوگا کہ اسے گراؤنڈ سٹروکس اور والیز کے بارے میں معلومات فراہم کی جائیں۔ یقیناً ان دونوں سے بہتر طریقہ یہ ہوگا کہ اسے میدان میں لایا جائے اور نیٹ پہ کھیل کی عملی تربیت دی جائے اور پھر مہارت حاصل کرنے کے لیے مشق کرائی جائے۔ اس کے بعد آپ دیکھیں گے کہ اس کا رویہ فطری انداز میں مثبت ہو جائے گا اور وہ کھیل سے لطف اندوز ہوگا۔ صورت احوال بہتر بنانے کے لیے یہ تین سطحیں ہیں۔ علم، مہارت اور رویہ۔ زیادہ لوگ رویے اور علم کی جڑوں پر توجہ دیتے ہیں۔ میں سمجھتا ہوں کہ ان دونوں کی کلید مہارت کا راستہ ہے۔ لوگ اس وقت اپنے لیے بہتر محسوس کرتے ہیں اپنی زندگی بہتر محسوس کرتے ہیں جب وہ خود کو کسی کام میں ماہر سمجھتے ہیں۔

○..... ترغیب و تحریک کے لیے آپ کے نزدیک سب سے اچھی نصیحت اور

بہترین مشورہ کیا ہے؟

☆..... سب سے پہلے تو میں یہی کہوں گا کہ رول ماڈل بنیں۔ خود مثال بنیں اور پھر لوگوں کی صلاحیتوں اور اہلیتوں کی توثیق ایسی وضاحت سے کریں کہ وہ انہیں خود میں دیکھنا شروع کر دیں۔ محض آپ کے لفظوں کے ذریعے نہیں بلکہ اپنے ہم آہنگ توانائی بخش نظام اور محرک (مقصد) کے ذریعے۔ ہمیں داخلی اور خارجی دونوں قسم کے محرکات کی اہمیت محسوس کرنے کی ضرورت ہے۔ لوگوں کے اندر چھپی آگ، ماچس کی طرح ہوتی ہے۔ ماچس کی تیلی کو شعلہ فشاں بنانے کے لیے رگڑنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ رگڑ سے حرارت پیدا ہوتی ہے اور اس حرارت سے شعلہ جنم لیتا ہے جو بقیہ تیلی کو جلا دیتا ہے۔ اس

چھوٹے سے شعلے سے الاؤدہ رکایا جاسکتا ہے۔ میں نفسیاتی تقریریں کرنے کا ماہر نہیں ہوں حالانکہ میں داخلی جوش و جذبہ کا قائل اور داعی ہوں۔ میں کین بلنچرڈ کی ان تعلیمات کا حامی ہوں کہ اچھے کام کرنے والے لوگوں کو دیکھو۔ وہ قدردانی چاہتے ہیں۔ اپنی تعریف تحسین اور حوصلہ افزائی چاہتے ہیں لیکن ان کی ایک ضرورت یہ احساس بھی ہوتا ہے کہ وہ جو کام کر رہے ہیں وہ ان کی وابستگی اور بہترین کوششوں کے لائق ہے۔

○ انٹرنیٹ کی دنیا میں آپ دوسرے کے روبرو نہیں ہوتے۔ چنانچہ مقام کار کی تجسیم نہیں ہوتی۔ لیکن استعداد میں اضافہ ہو جاتا ہے۔ آپ اسے کس نظر سے دیکھتے ہیں؟

☆ میرے خیال میں ہائی ٹیک صرف ہائی ٹیج کے ساتھ ہی پنپ سکتی ہے۔ جب آپ تعلق پیدا کر لیتے ہیں تو پھر مستعدی کے ساتھ سوچ اور عمل میں اتر سکتے ہیں۔ ٹیکنالوجی آپ کی استعداد بڑھاتی ہے لیکن تعلقات کا متبادل نہیں بن سکتی۔ یاد رکھیں لوگوں کے ساتھ تیز چلنے سے آہستہ روی اور آہستہ چلنے سے (تفہیم اور کارکردگی) میں تیزی آتی ہے۔ ٹیکنالوجی جسم کی طرح ہے۔ یہ ایک اچھی خدمت گزار لیکن بری مالک ہے۔

دسواں باب

آوازوں کا امتزاج تیسرے متبادل کی تلاش

لیڈرز تنازعات کو نہ تو نظر انداز کرتے ہیں نہ دباتے ہیں
اور نہ مسترد کرتے ہیں بلکہ انہیں غور و فکر کے نئے مواقع سمجھتے ہیں۔
..... وارن بیسن

میرا ایمان ہے کہ زندگی کے انتہائی مشکل اور چیلنج بننے والے مسائل میں سے ایک تنازعات سے نمٹنا، یعنی انسانی اختلافات کو دور کرنا ہے۔ چاہے یہ گھر میں ہوں، کام کاج کی جگہ پر ہوں یا کہیں اور ابھریں۔ اپنے چیلنجز کے بارے میں سوچئے۔ کیا ایسا نہیں ہے۔ اس بات سے کوئی فرق نہیں پڑتا کہ آپ کے پاس اتحاد عمل سے اختلافات دور کرنے کے لیے کردار اور مہارت موجود تھی۔ یعنی ایسا حل تلاش کرنا جو کسی ایک فریق کی طرف سے تجویز کردہ حل سے زیادہ بہتر ہو۔ اس طرح کے اتحاد عمل پہ مبنی حل پیش کرنے کی صلاحیت اور اہلیت (جو تخلیقی تعاون پر مبنی ہو) ذاتی سطح پر اخلاقی حاکمیت اور تعلقات میں اعتماد کی بنیاد پر تعمیر ہوتی ہے۔

میں نے سنا ہے کہ مہاتما گاندھی کی پوتی نے ایک دفعہ اپنے دادا کے بارے میں اس زود فہم بصیرت کا اظہار ایک اجتماع میں کیا۔ سارے اجتماع میں جیسے بجلی دوڑ گئی۔

کہا اس طرح تم مسائل سے تو فرار نہیں حاصل کر سکتے۔ تمہیں یہیں رہ کر مسائل کا سامنا کرنا ہوگا۔ اسی موقع پر ایک تیسرا متبادل گاندھی پر طلوع ہوا۔ یعنی عدم تشدد کا راستہ۔ اسی نکتہ کو مرکز بنا کر بعد ازاں گاندھی نے عدم تشدد کی فلاسفی مرتب کی۔ اسی پر اس نے اپنی زندگی میں عمل کیا اور جنوبی افریقہ میں قیام کے دوران اسی کے ذریعے انصاف کی تلاش میں جدوجہد کا آغاز کیا۔ وہ اس ملک میں بائیس برس تک رہا اور پھر ہندوستان چلا گیا جہاں اس نے تحریک آزادی کی قیادت کی۔“

تیسرا متبادل نہ تو میرا راستہ ہے اور نہ آپ کا راستہ ہے۔ یہ ہمارا ہم سب کا راستہ ہے۔ یہ میرے اور آپ کے راستے کے درمیان مصلحت پر مبنی مصالحت کا راستہ نہیں۔ یہ مصالحت سے بہتر حل ہوتا ہے۔ ایک اعلیٰ تر درمیانی پوزیشن جو بقیہ دونوں پوزیشنوں سے بہتر ہوتی ہے کسی تکون کی نوک کی طرح۔

تیسرا متبادل ان متبادلات سے بہتر ہوتا ہے جو فریقین پیش کر چکے ہوتے ہیں۔ یہ خالص تخلیقی کوشش کی پیداوار ہوتا ہے۔ یہ دو یا دو سے زیادہ افراد کی کمزوریوں ان کی صاف گوئی، ایک دوسرے کو خلوص کے ساتھ سننے پر آمادگی اور تلاش کی خواہش سے ابھرتا ہے۔ آپ کو علم نہیں ہوتا کہ اس کا انجام کیا ہوگا آپ کو صرف اتنا علم ہوتا ہے کہ اس کا انجام موجودہ صورت حال سے بہتر ہوگا۔

جس طرح مہاتما گاندھی کے ساتھ ہوا۔ تیسرا متبادل عام طور پر کسی فرد کی اپنی ذات کے اندر سے شروع ہوتا ہے۔ لیکن اکثر اوقات یہ حالات سے قوت لیتا ہے۔ مثلاً کوئی فرد آپ کی مخالفت کر رہا ہے۔ اس کی مخالفت اسے آپ کے اندر پیدا کرنے لگتی ہے۔ کیا آپ نے نوٹ کیا کہ مہاتما گاندھی کی ذاتی داخلی جدوجہد اور بین الافرادى تعلقات کے درمیان کس طرح تال میل پیدا ہوا۔ گاندھی کو تعلقات کے چیلنج سے نمٹنے کے لیے پہلے اپنی ذات کو مرتب کرنا پڑا۔

صرف ایک فریق کا کام

تیسرا متبادل تلاش کرنے کے لیے ذہنی رویہ

جس طرح بیس ڈنٹر پلنے کے لیے جسمانی مطابقت درکار ہوتی ہے اور اسے میں

ذاتی کامیابی کے لیے ایک استعارے کے طور پر استعمال کرتا ہوں۔ اسی طرح میں تیسرے متبادل کی تلاش کے لیے درکار ذہنی رویے اور مہارت کا ایک استعارہ پنچہ آزمائی عملی طور پر پیش کیا کرتا ہوں۔ میں اپنے سامعین کو کہا کرتا ہوں کہ ان میں سے کوئی ایک فرد جو بہت مضبوط میری طرح چھ فٹ تین انچ سے زیادہ قد اور جسمانی طاقت رکھتا ہو آگے آئے اور سب کے سامنے میرے ساتھ ”بازو گرانے“ کا مقابلہ کرے۔ جب کوئی ایسا فرد اپنی نشست سے اٹھتا اور آگے آ رہا ہوتا ہے تو میں بڑے تکبر کے ساتھ اسے کہتا ہوں کہ وہ ہارنے کے لیے تیار ہو جائے۔ میں اپنی طاقت، مہارت اور قوت کے بارے میں شیخی بگھارتا ہوں۔ اسے مرعوب کرنے کے لیے کہتا ہوں کہ میں بلیک بیلٹ ہوں۔ اور جب وہ میرے قریب پہنچ جاتا ہے تو میں اسے کہتا ہوں کہ میرے ساتھ تین دفعہ کہے کہ میں شکست خوردہ ہوں۔ میں اسے کہتا ہوں کہ دیکھو یہ معاملہ قد و قامت اور طاقت کا نہیں۔ تکنیک کا ہے۔ وہ مجھے آتی ہے تمہیں نہیں۔ میں استہزاء پر اتر آتا ہوں اور پھر میری خواہش کے مطابق سامعین کی ہمدردیاں میرے مخالف کے ساتھ ہو جاتی ہیں۔

ہم بازو گرانے کے مقابلہ کے لیے پوزیشن میں آتے ہیں۔ میز کے گرد بیٹھ جاتے ہیں۔ اپنا اپنا دایاں پاؤں آگے نکالتے ہیں۔ ایک دوسرے کے ہاتھ میں ہاتھ دے کر بازوؤں کو میز پر ختم دے دیتے ہیں۔ کہنیاں میز پر ٹکا دیتے ہیں۔ پھر میں لوگوں سے کہتا ہوں کہ کیا وہ ہمارے مقابلہ کے لیے فنڈز دینے پر تیار ہیں۔ مطلب یہ کہ اگر میرا مد مقابل میرے بازو کو نیچے لگا دے یعنی جیت جائے تو وہ اسے ایک ڈالر دیں گے اور اگر میں جیت جاؤں تو مجھے ایک ڈالر دیں گے؟ لوگ عام طور پر تیار ہو جاتے ہیں۔ پھر میں کسی قریب بیٹھے ہوئے شخص سے کہتا ہوں کہ وہ ٹائمر بن جائے اسے ہمیں اشارہ کرنا ہوتا ہے کہ کب مقابلہ شروع کیا جائے۔ پھر وہ ہمیں ایک منٹ دیتا ہے کہ طاقت آزمائی کریں۔ جتنی مرتبہ میں اپنے مد مقابل کا بازو نیچے گراؤں یا وہ میرا بازو گرائے ٹائمر اسے گن لیتا ہے۔ اور پھر جتنی دفعہ بازو گرایا جائے اتنے ڈالر لوگ ہماری میز پر رکھ دیتے ہیں۔ وقفے وقفے سے یہ مقابلہ کئی راؤنڈ چلتا ہے۔

جب ٹائمر مقابلہ شروع کرنے کا اشارہ کرتا ہے تو میں فوراً جھک جاتا ہوں۔ میرا مد مقابل میرا بازو نیچے لگا دیتا ہے۔ عام طور پر وہ بہت حیران اور پریشان ہو جاتا ہے کہ

میں نے کوئی مزاحمت نہیں کی۔ اسے تعجب ہوتا ہے کہ یہ کیا ہو رہا ہے۔ ہم پھر اپنے بازو مقابلے کی پوزیشن میں لاتے ہیں اور نتیجہ بار بار وہی نکلتا ہے۔ وہ ہر دفعہ مزاحمت کی توقع کرتا ہے لیکن میری طرف سے کوئی مزاحمت نہیں ہوتی۔ وہ عموماً تھوڑا سا احساس جرم کا شکار ہو جاتا ہے۔ وہ سمجھتا ہے کہ شاید بے ایمانی کر رہا ہے۔

میں اسے اس مرحلہ پر کہتا ہوں کہ تم جانتے ہو کہ تمہیں کیا اچھا لگے گا؟ یہی کہ ہم دونوں زیادہ سے زیادہ جیت جائیں۔ عام طور پر مراد مقابل اسے سازش سمجھتا ہے۔ لیکن چونکہ میں نے اس کا مضحکہ اڑایا ہوتا ہے چنانچہ وہ سمجھ نہیں پاتا کہ آیا مجھ پر اعتماد کرے۔ شاید یہ محض خوشنما الفاظ ہیں۔ ممکن ہے یہ اپنے فائدہ کے لیے مجھے استعمال کرنا چاہتا ہے۔ لیکن جب میں مسلسل اسے جیتنے دیتا ہوں اور کوئی مزاحمت نہیں کرتا تو اس کا ضمیر عموماً میرا وکیل بن جاتا ہے۔ چنانچہ وہ میرا ہمنوا بن جاتا ہے کہ اگر ہم دونوں جیت جائیں تو دونوں فائدہ میں رہیں گے۔ لیکن پھر ناپسندیدگی، ہچکچاہٹ اور تھوڑی سی جدوجہد کے بعد وہ عموماً مجھے ایک دفعہ جیتنے کی اجازت دینے پر تیار ہو جاتا ہے۔

اب ہم پھر مقابلہ کی پوزیشن میں آ جاتے ہیں۔ ایک مرتبہ پھر میں اسے مزاحمت کے بغیر جیتنے کی اجازت دے دیتا ہوں۔ بعض اوقات کچھ مد مقابل الجھ جاتے ہیں کہ یہ سب کچھ کیا ہے۔ وہ مزاحمت جاری رکھتے ہیں لیکن انجام کار یہ یک طرفہ مقابلہ ثابت ہوتا ہے۔ اب میں اسے کہتا ہوں کہ کیوں نہ ہم واقعی تیار اور مستعد ہو جائیں۔ اب ہم اپنے بازوؤں کو آگے پیچھے حرکت دینے لگتے ہیں۔ یہ پورے بازو کو حرکت دینے سے پانچ گنا زیادہ تیز حرکت ہوتی ہے پھر ہم دونوں بازو استعمال کرتے ہیں اور نتیجہ دو گنا ہو جاتا ہے اور پھر آخر میں میں اسے کہتا ہوں کہ آؤ اب تمہاری میز پر چلتے ہیں اور ان لوگوں کے سامنے مقابلہ کرتے ہیں جنہوں نے ہمیں ڈالرز دینا ہیں۔ اس دفعہ سب لوگ شور مچانے لگتے ہیں اور میرا پیغام سمجھ لیتے ہیں۔

XQ سوالنامے کا جواب دینے والے ایک تہائی ایگزیکٹوز
نے کہا کہ وہ جیت..... جیت کی سوچ رکھنے والے ماحول میں کام
کرتے ہیں۔

اب میں حاضرین کو وضاحت کرتا ہوں کہ جیت..... جیت سوچ، تیسرے متبادل کی تلاش کے لیے ذہنی رویہ باہمی احترام اور باہمی مفاد کا اصول یا تصور ہے۔ پنچہ آزمائی میں اگرچہ زیادہ طاقتور بہتر اور جارح ہونے کی اداکاری کر رہا تھا تا کہ میرے مد مقابل کا ذہنی رویہ جیت..... ہار بن جائے، لیکن میں نے اصل میں ایک جیت..... جیت ارادہ اور سوچ پیدا کی۔

پھر میں نے ابتدا ہی سے اپنے مد مقابل کی جیت اور مفاد کے لیے اپنی مزاحمت ختم کر دی۔ چنانچہ ایک دفعہ وہ نیاز مند اور احساس جرم میں مبتلا ہو گیا۔ پھر وہ اس خیال کے فریب میں آ گیا کہ ہم دونوں اگر تعاون کریں تو زیادہ سے زیادہ ڈالر جیت سکتے ہیں۔ اب ہم تخلیقی ہو گئے اور اپنے بازو تیزی سے آگے پیچھے چلانے لگے۔ پھر دوسرے دونوں ہاتھوں کو بھی ملایا اور اسی طرح آگے پیچھے حرکت دینے لگے۔ حتمی نتیجہ واقعتاً ایک اتحاد عمل تھا جس میں ہم دونوں نے بہت سی جیت حاصل کی۔ حقیقت میں ایک بھی ڈالر لیا اور نہ دیا گیا۔ لیکن ایک تیسرا متبادل پیدا کرنے کا ایک طاقتور دلچسپ اور طبعی مظاہرہ تھا۔

کیا آپ دیکھ سکتے ہیں کہ میں نے کس طرح ”بیس ڈنر“ کی صلاحیت اعتماد تعمیر کرنے اور ایک تیسرا متبادل تلاش کرنے کی کوشش برقرار رکھنے کے لیے ذاتی سطح پر داخلی طاقت اور تحفظ پیدا کیا۔ اور یہ اس لیے ممکن ہوا کہ میں نے دوسرے فرد کے ذہن میں جیت..... ہار کی سوچ پیدا کی حالانکہ وہ دل ہی دل میں کہہ رہا تھا کہ یہ لاف زن کسی بھی طرح مجھ سے جیت نہیں سکتا۔ مجھے بڑے تحمل کے ساتھ مد مقابل کے سامنے اپنے جھوٹے تکبر اور ذاتی حملوں کے لیے ثابت قدم رہنا پڑا۔

بہت سے لوگ سمجھتے ہیں کہ دونوں فریقوں کو جیت..... جیت سوچ اپنانا ہوتی ہے۔ ایسا نہیں۔ صرف ایک فریق کو ایسا سوچنا ہوتا ہے۔ بہت سے ایسے لوگ یہ بھی سمجھتے ہیں کہ دوسرے فریق کو لازمی طور پر تعاون کرنا چاہیے۔ لیکن تخلیقی تعاون جو تیسرا متبادل پیدا کرتا ہے ہمیشہ بعد میں پیدا ہوتا ہے جب آپ اتحاد عمل کرتے ہیں۔ ایک فریق کو صرف یہ کرنا ہوتا ہے کہ وہ ہم احساس ہو جائے یا انہماک سے دوسرے کو سنے، اس کے مفاد کو سمجھے اور مسلسل اس پر قائم رہے یہاں تک کہ دوسرا فریق اعتماد محسوس کرنے لگے اور تعاون پر تیار ہو جائے۔

میں نے ایک دفعہ ٹیلی ویژن پروگرام ”اوپرا شو“ (Oprah Show) میں یہ مظاہرہ کیا لیکن شو کے پروڈیوسر کو اس کے لیے رضا مند کرنے پر بہت محنت کرنا پڑی۔ مسئلہ یہ تھا کہ اسے ”برجستہ“ اور اچانک کرنا تھا تا کہ کسی کو اندازہ نہ ہو کہ نتیجہ کیا نکلے گا۔ یہاں تک کہ خود اوپرا کو بھی بے خبر رکھنا تھا۔ پروڈیوسر تشکیک میں مبتلا تھی لیکن ”میں نے اصرار جاری“ رکھا اور اسے کامیابی کی یقین دہانی کراتا رہا۔ بالآخر میں اور اوپرا اسٹوڈیو میں چلے گئے۔

جب پروگرام شروع ہوا اور یہ براہ راست دکھایا جا رہا تھا تو میں نے حسب معمول اوپرا پر تنقید اور ذاتی حملے شروع کر دیے۔ اس کی کمزوریوں اور اپنی طاقت کی بڑھانکی۔ مسلسل کہتا رہا کہ وہ ہار جائے گی۔ وہ جذباتی ہو گئی اور اپنی پوری قوت اور جوش و جذبہ استعمال کرنے پر کمر بستہ ہو گئی۔ اس نے فوراً ہی میرا بازو نیچے لگا دیا اور دبائے رکھا۔ میں نے اس سے کہا دیکھو اوپرا..... کیوں نہ ہم دونوں جیتیں وہ بولی نہیں، کبھی نہیں۔ میں نے پوچھا آخر کیوں؟ اس نے جواب دیا میں گلیوں میں کھیل کود کر جوان ہوئی ہوں۔ کوئی مجھ سے اس طرح کی بات نہیں کر سکتا۔ میں شکست تسلیم کرنے والوں میں سے نہیں ہوں۔ دیکھو اوپرا میں ایمانداری سے کہہ رہا ہوں۔ میں تمہیں دوبارہ جیتنے کا موقعہ دیتا ہوں۔ اس نے پھر کہا ”نہیں بالکل نہیں“۔ اعتماد موجود ہی نہیں تھا۔ میں نے کہا اچھا دیکھو ہمیں یہ کرنا ہے کہ آہستہ آہستہ وسط میں جائیں گے پھر واپس تمہاری طرف اور تم ایک اور ڈالر جیت لوگی۔ اور میں جانتا ہوں کہ تمہیں ان کی اشد ضرورت ہے۔ خاصی تفریح رہی اور پھر جب اوپرا نے ایسا ہی کیا تو سب کو میرے پیغام کی سمجھ آ گئی۔

مشرق بعید کی دانش ہے۔ ایک تصویر ایک ہزار لفظوں کے برابر ہوتی ہے۔ میرا ایمان ہے کہ ایک تجربہ ایک ہزار تصاویر کے برابر ہوتا ہے۔ حاضرین کی طرف سے پنجہ آزمائی کا منظر دیکھنا ایک ہزار لفظوں پہ مشتمل پیغام کو سمجھنے کے برابر ہے جبکہ پنجہ آزمائی کے شرکاء کا تجربہ ایک ہزار تصویروں کے ذریعے سمجھانے کے برابر ہوتا ہے۔ اس کتاب کے قارئین کے ذہن میں اس کا تصور مشکل ہو سکتا ہے۔ اور اگر آپ اس کی قوت دیکھنا چاہتے ہیں تو اسے اپنی بیوی، بچوں، دوستوں یا کسی ساتھی کے ساتھ کھیل کر آزما سکتے ہیں۔ آپ جانتے ہیں کہ بہت سے لوگ اس مشکل کام میں نہیں پڑتے کہ وہ جیت.....

جیت سوچیں، پہلے دوسرے کو سمجھیں اور تیسرے متبادل کی تلاش کریں۔ اس کے لیے دراصل نجی فتح کی ضرورت ہوتی ہے۔ ذاتی سطح پر ایسی قابل ذکر کامیابی کی ضرورت ہوتی ہے جو آپ کو داخلی تحفظ فراہم کرے اور دوسروں کی نظر میں ٹھیک ہونے کی توثیق سے بے نیاز کر دے۔ یہ قوت آپ کی خطرے کی زد میں آنے کی صلاحیت میں پائی جاتی ہے۔ کیونکہ دور گہرائی میں اصولوں پہ مبنی آپ کے نظام اقدار کے ساتھ آپ کی وابستگی آپ کو خطرے سے محفوظ اور مطمئن بناتی ہے۔ آپ اثر انگیز اور لچکدار ہونے کے لیے کھنہ برداشت کر سکتے ہیں۔ آپ تلاش کرنا برداشت کر سکتے ہیں جس میں آپ کو علم ہی نہ ہو کہ انجام کیا ہوگا۔ صرف اتنا علم ہو کہ یہ بہر حال اس نکتہ سے بہتر ہوگا جہاں سے آپ نے اور دوسرے فریق نے شروع کیا تھا۔

تیسرے متبادل کی تلاش کے لیے مہارت

رابطہ بلاشبہ زندگی میں اہم ترین مہارت ہے۔ بنیادی طور پر رابطے اور تعلق کے چار ذرائع پڑھنا، لکھنا، بولنا اور سننا ہیں۔ زیادہ تر لوگ بیداری کی حالت میں اپنے وقت کا دو تہائی سے تین چوتھائی تک انہی چار کاموں میں گزارتے ہیں۔ رابطے کے ان چاروں ذرائع میں سے ایک جو 40 سے 50 فیصد تک وقت لیتا ہے وہ سننا ہے۔ لیکن ہمیں اس کی تربیت سب سے کم ہوتی ہے۔ ہم میں بیشتر افراد برسوں تک پڑھنے لکھنے اور بولنے کی تربیت حاصل کرتے ہیں۔ لیکن پانچ فیصد کے قریب افراد ہی محض دو ہفتوں کی رسمی تربیت حاصل کرتے ہیں کہ دوسروں کو کیسے سنا جائے۔

بہت سے لوگ سمجھتے ہیں کہ انہیں معلوم ہے کس طرح سنا جاتا ہے کیونکہ وہ بچپن ہی سے ہر وقت یہی کام کرتے آرہے ہیں۔ لیکن حقیقت یہ ہے کہ وہ سنتے تو ضرور ہیں لیکن اپنے فریم آف ریفرنس میں رہتے ہوئے یہ کام کرتے ہیں۔ خاکہ نمبر 10.2 میں سماعت کا تسلسل پانچ درجے یا سطحیں پیش کر رہا ہے۔ اس میں نظر انداز کرنا، سننے کی اداکاری کرنا، مطلب کی بات سننا، توجہ کے ساتھ سننا اور ہم احساس ہو کر سننا شامل ہیں۔ ابتدائی چاروں سطحیں ذاتی ہیں۔ صرف اعلیٰ ترین سطح ہم احساس ہو کر سننا ہے اور اپنی ذات سے باہر نکل کر دوسرے فرد کے فریم آف ریفرنس (حوالے) سے سنتے ہیں۔ حقیقتاً سننا کا

مطلب ہے کہ آپ اپنی ذات سے بلند ہو جائیں۔ اپنے حوالہ سے بے نیاز ہو جائیں۔ اپنے نظام اقدار کو ایک طرف رکھ دیں۔ اپنی تاریخ اور انداز نظر یا رجحانات سے باہر نکل آئیں اور پھر سنجیدگی کے ساتھ دوسرے فرد کے حوالے اور نکتہ نظر کو پیش نظر رکھیں۔ اسے ہم احساس سماعت کہتے ہیں۔ یہ بہت بہت نایاب مہارت ہے۔ لیکن یہ مہارت سے کچھ زیادہ۔ بلکہ بہت زیادہ ہے۔

سماعت کا تدریجی تسلسل

5 - ہم احساس ہو کر سننا	کسی دوسرے کے حوالے یا حدود میں رہنا
4 - توجہ سے سننا	ذاتی حوالے یا ذاتی حدود میں رہنا
3 - مطلب کی بات سننا	
2 - سننے کی اداکاری کرنا	
1 - نظر انداز کرنا	

خاکہ نمبر 102

رابطے کی مہارتوں کی اہمیت سے روشناس کرانے کے لیے میں آپ کو ایک تجربے سے گزارنا چاہتا ہوں۔ اگر آپ پسند کریں تو بس پڑھتے جائیں اور اس تجربے کو عقلیت کے رنگ میں رنگ لیں۔ لیکن میں آپ کو ضمانت دیتا ہوں کہ اس میں کہیں بھی جذباتی یا آموزشی اثرات نہیں ہوں گے۔ یعنی آپ نہ تو جذبات میں آئیں گے اور نہ کچھ سیکھیں گے۔ میں آپ کو زور دے کر کہتا ہوں کہ اس میں ضرور شرکت کریں۔ ممکن ہے آپ کو ایسا ہی تجربہ میری دوسری کتابوں سے بھی ہوا ہو لیکن یہاں شبیہیں ذرا مختلف ہیں۔ اس عمل سے دوبارہ گزرنا آپ کے سیکھنے کی صلاحیت اور عمل درآمد کرنے کی تحریک کو توانا کر دے گا۔

یہ تجربہ کرنے کے لیے اپنے ساتھ کسی اور فرد کو بھی شامل کریں۔ پہلے آپ اور

صرف آپ خاکہ نمبر 10.3 کو صرف ایک سیکنڈ تک دیکھیں۔ اور پھر دوسرے فرد کو کہیں کہ وہ خاکہ نمبر 10.4 دیکھے اسے خود دیکھے بغیر (ضروری ہے کہ آپ اس پر نظر نہ ڈالیں) دوسرے فرد کو یہ خاکہ اچھی طرح دیکھنے دیں۔ آخر میں آپ دونوں خاکہ نمبر 10.8 دیکھیں اب آگے چلیں۔

آپ دونوں نے آخری تصویر (خاکہ نمبر 10.8) میں کیا دیکھا؟
کیا یہ ایک نوجوان خاتون کی تصویر ہے یا پھر ایک بوجہ بجانے والے کی تصویر ہے۔
آپ میں سے کون ٹھیک ہے؟

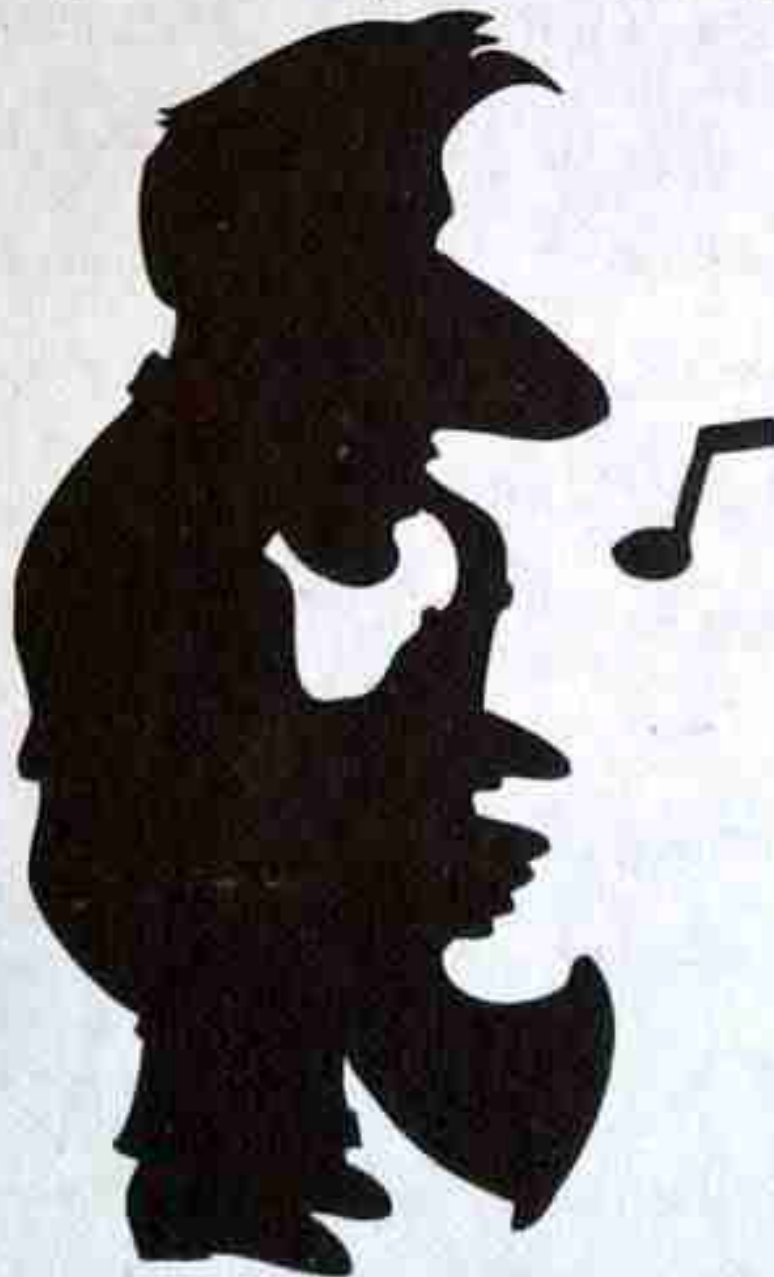
دوسرے فرد سے بات کر کے پوچھیں کہ اس نے کیا دیکھا ہے۔ اس کی بات توجہ سے سنیں اور جو کچھ اس نے دیکھا ہے وہ دیکھنے کی کوشش کریں۔ جب آپ اس کا نکتہ نظر سمجھ جائیں تو پھر اپنی بات اسے سمجھائیں۔ جو کچھ آپ نے دیکھا ہے وہ اسے دیکھنے میں مدد دیں۔ کیونکہ ایک کا اصرار ہوگا کہ یہ بوجہ بجانے والے کی شبیہ ہے جبکہ دوسرا اسے نوجوان خاتون کی شبیہ کہے گا۔

دونوں کے ادراک میں اختلاف کیا چیز پیدا کر رہی ہے؟ تصویروں کے پہلے سیٹ کو پھر دیکھیں جو آپ دونوں نے الگ الگ دیکھی ہیں آپ جانتے ہیں کہ پہلی تصویر جو دوسرے فرد نے دیکھی وہی تھی جو بعد کے ایک صفحہ پر تھی۔ یہ آپ کو کیا فہم دیتی ہے کہ آخر کیوں وہ دوسری تصویر کو بوجہ بجانے والے کی تصویر کی حیثیت سے دیکھتا ہے۔

آپ دونوں نے دو تصویریں دیکھیں۔ ایک ادھوری اور دوسری مکمل۔ دونوں میں دو مختلف شبیہیں ابھرتی ہیں۔ تیسری تصویر میں ان دونوں تصویروں کی شبیہ پائی جاتی ہے آپ دونوں تیسری تصویر کو اپنی اپنی دیکھی ہوئی شبیہ قرار دیتے ہیں۔ اس کے خدو خال کی نشاندہی کرتے ہیں۔

جب میں نے یہ تجربہ ایک اجتماع میں کیا تو آدھے کمرے میں بیٹھے افراد کو نوجوان خاتون کی ادھوری تصویر ایک سیکنڈ کے لیے دکھائی گئی۔ بقیہ آدھے کمرے کے افراد کو بوجہ بجانے والے کا ادھورا خاکہ دکھایا گیا۔ جب میں نے تیسری اور مکمل تصویر پورے کمرے کے افراد کو دکھائی تو آدھا کمرہ اسے خاتون کی شبیہ اور آدھا کمرہ بوجہ بجانے والے کی شبیہ قرار دے رہا تھا۔ وہ سب ٹھیک ایک ہی تصویر دیکھ رہے تھے لیکن ان کے فیصلے بالکل مختلف تھے۔

اس تربیتی سیشن میں جو کچھ ہوا وہ آموزش کا طاقتور تجربہ تھا۔ دونوں طرح کے لوگ ایک ہی چیز کو دیکھ رہے تھے لیکن ان کے خیال میں یہ مختلف چیزیں تھیں۔ چنانچہ میں نے ان سے کہا کہ وہ اپنے ساتھ والوں سے بات کریں جو اسے مختلف چیز قرار دے رہے ہیں اور غور سے انہیں سنیں تاکہ ان کے ادراک کو سمجھیں۔ جوں ہی وہ دوسرے گروپ کی طرف سے دیئے گئے دلائل سے متفق ہو گئے کہ ہاں یہ خدو خال اسی چیز کے ہیں جو انہوں نے دیکھی ہے تو بے اختیار بول اٹھے ہاں ہاں ٹھیک ہے۔ اور پھر سارا کمرہ واہ واہ سے گونج اٹھا۔ کچھ لوگوں کے نزدیک سیکھنے کا عمل بہت وقت لیتا ہے۔ میں نے لوگوں کو دیکھا ہے کہ وہ اس بحث میں پڑ جاتے ہیں کہ اصل تصویر حقیقت میں کیا ہے۔ وہ اس بات پر پریشان ہو جاتے ہیں کہ کچھ لوگ کیوں ایک چیز کو ٹھیک طرح نہیں دیکھ سکتے جو بہت واضح ہے۔ وہ اس بات پر اڑ جاتے اور مدافعت پر اتر آتے ہیں کہ تصویر کو دیکھنے کا صرف ایک ہی طریقہ ہے۔ دوسری طرف ایسے بھی لوگ ہیں جو ایک دوسرے کے لیے نرم رویہ رکھتے ہیں۔ ان کی حوصلہ افزائی کرتے ہیں۔ ان کو اپنا انداز نظر واضح کرنے کا موقعہ دیتے ہیں اور جب دوسرا فرد تصویر کا دوسرا رخ دیکھتا ہے تو خوش ہوتے ہیں۔



ادراک کے اس تجربے کے ذریعے ابلاغ اور تعلق یا رابطہ کے بارے میں سیکھنے کے لیے چار بہت اہم چیزیں ہیں۔

(1) اگر آپ اس مفاہمت پر پہنچنا چاہتے ہیں کہ دوسرا فرد دنیا کو کیا اور کیوں مختلف انداز سے دیکھتا ہے تو آپ کو اسے خلوص کے ساتھ کھل کر اور توجہ سے سننا ہوگا۔ یہی تیسرے متبادل کی تلاش کی بنیاد ہے۔

(2) وہ چیزیں جو آپ نئی تفصیلات سامنے آنے سے پہلے دیکھتے ہیں آپ انہیں سابقہ معلومات کے مطابق ہی دیکھتے ہیں۔ اگر ایک سیکنڈ کی نظر کمرے کو دو مختلف نکتے ہائے نظر میں تقسیم کر سکتی ہے تو غور کیجیے کہ زندگی بھر کی نظر کیا کچھ کر سکتی ہے؟ اپنے خاندان کے حوالے سے آپ کا کیا خیال ہے؟ آپ چیزوں کو کس طرح دیکھتے ہیں؟ لوگ ممکن ہے انہی حقائق کو دیکھ رہے ہوں لیکن وہ انہیں اپنی ذات کے حوالے سے سمجھتے ہیں۔ اپنے ذاتی تجربات کی روشنی میں دیکھتے ہیں۔ لوگ دنیا کو جس تناظر میں دیکھتے ہیں اسی کی بنیاد پر چیزوں کے معنی تخلیق کرتے ہیں۔ یاد رہے کہ ہم دنیا کو اس طرح نہیں دیکھتے جس طرح وہ ہے۔ ہم دنیا کو اس طرح دیکھتے ہیں جس طرح ہم خود ہیں۔ ادراک اور تناظر ہمیشہ اتحاد عمل سے بہت پہلے مرتب ہو چکے ہوتے ہیں۔ چنانچہ کیے جانے والا اہم ترین کام اس رابطے پر مشتمل ہوتا ہے جو باہمی تفہیم کی طرف لے جاتا ہے۔

(3) کسی چیز کو دیکھنے سمجھنے کا محض ایک طریقہ نہیں ہوتا۔ چیلنج اس مشترکہ وژن تخلیق کرنے میں پایا جاتا ہے جو درست طور پر اور دیانت داری سے تمام مختلف نکتے ہائے نظر کو زیر غور لاتا ہے۔ تاہم اس دوران اصل یعنی حقیقی وژن سے وابستہ رہا جاتا ہے۔ جب مختلف لوگ چیلنجوں کو مختلف انداز میں دیکھتے ہیں تو کون ٹھیک ہوتا ہے؟ اس وقت کون ٹھیک ہوتا ہے جب آپ اور آپ کی شریک حیات میں اختلاف پیدا ہوتا ہے؟ اس وقت کون ٹھیک ہوتا ہے جب آپ اور آپ کے بچے کسی بات پہ اختلاف کرتے ہیں۔ اگر آپ مرتبہ یا حیثیت کی قوت رکھتے ہیں تو آپ اس بات کو یقینی بناتے ہیں کہ اس کا صرف ایک ہی ٹھیک جواب ہے۔ آپ اپنی انا کو جس قدر زیادہ اپنے ادراک میں ملوث کرتے ہیں اسی قدر آپ کا ذہن غیر لچکدار ہو جاتا ہے اور آپ کے رد عمل زیادہ سرد ہو جاتے ہیں۔

(4) زیادہ تر منقطع رابطے غلط معنی کی پیداوار ہوتے ہیں۔ لوگ جو لفظ استعمال کرتے ہیں۔ ان کے معنی دوسرے لوگ اپنے مفہوم میں لیتے ہیں۔ ہم احساس ہونا فوراً ہی معنوی مسائل حل کر دیتا ہے۔ کیوں.....؟ اس لیے کہ جب آپ سمجھنے کے لیے حقیقی انداز میں سنتے ہیں تو لفظوں کو محض معنوں کی علامت کے طور پر دیکھتے ہیں۔ کلیدی بات معنوں کو سمجھنا ہے۔ علامتوں پر جھگڑنا نہیں۔

تخلیقی سوچ لگے بندھے انداز کو توڑتی ہے تاکہ چیزوں کو
نئے انداز میں دیکھا جاسکے۔..... ایڈرڈ ڈی بونو

اب ہم واپس ادراک کے تجربے کی طرف چلتے ہیں۔ غور کیجیے ایسی صورت میں کیا ہوگا جب آپ اس بات میں یقین رکھتے ہیں کہ جو کچھ آپ نے دیکھا ہے وہ درست ہے اور جو کچھ دیکھنے کا دعویٰ دوسرا کرتا ہے وہ غلط ہے۔ تصویر کی وضاحت کرنے کی کوئی کوشش باقاعدہ تنازعہ اختیار کر لے گی۔ آپ دونوں جذباتی طور پر اپنے ادراک پر اصرار کرتے اور اسکے دفاع پر اتر آتے ہیں۔ اپنے موقف کی صداقت کے لیے ذہنی طور پر اتنے مصروف ہو جاتے ہیں کہ دوسرے فرد کے ادراک کو کسی بھی رخ سے زیر غور لانے کی ضرورت محسوس نہیں کرتے۔

اب اس جذباتی سرمایہ کاری کے مسئلہ کو اختیار و مرتبہ کی قوت کے ساتھ نتھی کیجیے۔ مسئلہ بہت گھمبیر ہو جائے گا۔ تصور کیجیے۔ اگر بااختیار عہدیداران اپنے طور پر فیصلہ کر لیں کہ کسی اہم ترین مسئلہ سے ادارے میں کس طرح نمٹنا ہے اور پھر اعلان کر دیں کہ کمپنی کو اس سمت میں چلایا جائے گا۔ لیکن کمپنی کے ایگزیکٹوز کی تجاویز ہوں کہ نئی تبدیلیاں انتظامی اور دیگر امور کو مختلف سمت میں لے جائیں گی تو ادارہ کس طرح ہم آہنگی سے کام کر سکے گا۔ خاموش اکثریت سخت رویہ پہ برہم ہو اور نئے اعلان کی مزاحمت کرے تو ”انتظار کرو جب تک کچھ بتایا نہ جائے“ کی سازش مرتب ہو جائے گی۔ لیکن اس عدم اتفاق کو مسترد اور نظر انداز کر دیا جائے تو آپ تصور کر سکتے ہیں کس طرح کا خلفشار جنم لے گا۔

جب آپ اس طرح کی طاقت منصب کے اختیار سے حاصل کرتے ہیں لیکن اخلاقی حاکمیت سے محروم ہوتے ہیں تو آپ نہ صرف اپنے آپ میں کمزوریاں پیدا کر

لیتے ہیں بلکہ دوسروں میں اور تعلقات میں بھی پیدا کر لیتے ہیں۔ آپ سب کو ایک دوسرے کا دست نگر بنا دیتے ہیں۔



خاکہ نمبر 10.4

انڈین ٹاکنگ سٹک

میں نے جب امریکہ اور کینیڈا کے ریڈ انڈین سرداروں کو تربیت دی تو تربیت کے خاتمہ پر انہوں نے مجھے ایک خوبصورت تحفہ دیا۔ یہ ایک منقش پانچ فٹ لمبی ٹاکنگ سٹک تھی جس کا نام Bald Eagle اسی پر کندہ تھا۔ ٹاکنگ سٹک نے صدیوں تک مقامی امریکنوں کی حکومت میں ایک بھرپور کردار ادا کیا تھا۔ حقیقت یہ ہے کہ جدید امریکی جمہوریہ کے بانیوں میں سے کچھ (بالخصوص بنجمن فرینکلن) کو اسی تصور کے تحت تعلیم دی گئی تھی جو ٹاکنگ سٹک کے پیچھے مقامی نیگرو سردار رکھتے تھے۔ یہ ان طاقتور ترین رابطے کے ہتھیاروں/آلات میں سے ایک ہے جو میں نے آج تک دیکھے ہیں۔ کیونکہ ایک طرف یہ طبعی صورت رکھتا ہے۔ اسے محسوس کیا جاسکتا ہے تو دوسری طرف سے یہ ایک ایسے تصور کی تجسیم کرتا ہے جو اتحاد عمل سکھاتا ہے۔ یہ ٹاکنگ سٹک نمائندگی کرتی ہے کہ کس

طرح اختلاف رائے رکھنے والے افراد اپنے اختلافات اور مسائل کو اتحاد عمل سے حل کر سکتے ہیں۔ یا کم از کم کسی مفاہمت پر پہنچ سکتے ہیں۔ اس کے پیچھے یہی نظریہ کارفرما ہے۔

جب بھی لوگ مل بیٹھتے ہیں تو ٹانگ سٹک پیش کی جاتی ہے۔ اسے سب کو باری باری پیش کیا جاتا ہے۔ صرف اس شخص کو بولنے کی اجازت ہوتی ہے جس کے ہاتھ میں ٹانگ سٹک ہو۔ جب تک یہ سٹک آپ کے ہاتھ میں ہے صرف اور صرف آپ بولیں گے کوئی دوسرا مداخلت نہیں کرے گا یہاں تک کہ آپ اپنی بات کہہ لیں اور مطمئن ہو جائیں کہ آپ کو سمجھ لیا گیا ہے۔ اس دوران دوسرے لوگوں کو اجازت نہیں ہوتی کہ وہ تبصرہ کریں اپنا نکتہ نظر پیش کریں اتفاق کریں یا عدم اتفاق اسکا اظہار نہیں کر سکتے یہ سب کچھ اس لیے کیا جاتا ہے کہ آپ کو سمجھ لیا جائے اور پھر اس تفہیم کو مربوط کیا جائے۔ بعض اوقات سننے والوں کو ضرورت ہوتی ہے کہ آپ کا نکتہ نظر دوبارہ بیان کیا جائے تاکہ آپ کو پتہ چل جائے کہ اسے سمجھ لیا گیا ہے یا پھر آپ از خود محسوس کرتے ہیں کہ لوگ آپ کی بات سمجھ گئے ہیں۔

جوں ہی آپ محسوس کریں کہ آپ کو سمجھ لیا گیا ہے۔ یہ آپ کی اخلاقی ذمہ داری ہے کہ ٹانگ سٹک اپنے ساتھ بیٹھے فرد کو پکڑا دیں تاکہ وہ اپنا نکتہ نظر بیان کر سکے۔ جب وہ اپنا نکتہ نظر بیان کرتا ہے تو آپ کو اسے توجہ سے سننا ہوتا ہے۔ ہم احساس ہو کر اس کی بات کو دہرانا ہوتا ہے تاکہ وہ اچھی طرح جان لے کہ اسے سمجھ لیا گیا ہے۔ اس طرح تمام ملوث فریق ابلاغ یا اپنی بات دوسروں تک پہنچانے کی سو فیصد ذمہ داری نبھاتے ہیں۔ سنتے ہوئے بھی اور بولتے ہوئے بھی۔ جب ایک دفعہ تمام فریق محسوس کرتے ہیں کہ ان کی بات سمجھ لی گئی ہے تو عموماً ایک حیرت انگیز بات رونما ہوتی ہے منفی توانائی زائل ہو جاتی ہے۔ تنازعہ ہوا ہو جاتا ہے۔ باہمی احترام بڑھ جاتا ہے اور لوگ تخلیق کار بن جاتے ہیں۔ نئے تصورات ابھرتے ہیں تیسرے متبادل نمودار ہو جاتے ہیں۔

یاد رہے دوسرے کو سمجھنے کا مطلب اس سے متفق ہونا نہیں۔ اس کا صرف یہ مطلب ہے کہ معاملے کو دوسرے فرد کی آنکھوں، دل، ذہن اور روح سے دیکھا جائے۔ انسانی روح کی گہری ضرورتوں میں سے ایک سمجھا جانا ہے۔ جب ایک دفعہ یہ ضرورت پوری ہو جاتی ہے تو ذاتی توجہ کو باہم مل کر مسئلہ حل کرنے کی طرف مرکوز کیا جاسکتا ہے۔ لیکن اگر

یہ سمجھے جانے کی نہایت شدید ضرورت پوری نہیں ہوتی تو انا کی جنگ شروع ہو جاتی ہے۔
 سطحی مسائل ابھر آتے ہیں۔ آج کل مدافعتی اور حفاظتی ابلاغ رائج ہے۔ یہی وجہ ہے کہ
 بعض اوقات تنازعات بلکہ تصادم بھڑک اٹھتے ہیں۔

سمجھے جانے کی انسانی ضرورت اسی طرح ہے جس طرح پھیپھڑوں کو ہوا کی
 ضرورت ہے۔ اگر اس کمرے کی تمام تر ہوا اچانک نکال لی جائے جس میں آپ بیٹھے
 ہیں تو آپ ہوا حاصل کرنے کے لیے کس طرح متحرک ہوں گے۔ کیا آپ اس بات میں
 دلچسپی لیں گے کہ آپ اپنے اور کسی اور کے درمیان کسی طرح کے اختلافات دور کرنے یا
 بحث کرنے کا اہتمام کیا جائے۔ یقیناً ایسا نہیں! آپ کو صرف ایک چیز کی ضرورت ہوگی۔
 آپ صرف اس وقت دوسری باتوں کی طرف توجہ دیں گے جب آپ کو ہوا مل جائے گی۔
 سمجھ لیے جانے کا احساس نفسیاتی ہوا کے حصول کے مترادف ہے۔

یہی عمل جس کا ذکر ہم کر رہے ہیں لوگوں کے ذہنوں میں ٹانگ سٹک کے بغیر
 رونما ہو سکتا ہے۔ اگرچہ یہ جرات کے ساتھ بولنے اور پھر ہم احساس ہو کر سننے کی ذمہ
 داری واضح طور پر منتقل کرنے کا قابل محسوس نظام مہیا نہیں کرتا۔ یقیناً اس وقت زبردست
 توجہ کا ارتکاز اور ذاتی دلچسپی موجود ہوتی ہے جب آپ واقعی ایک حقیقی سٹک ہاتھ میں
 رکھتے ہیں۔ لیکن آپ کو کسی حقیقی سٹک کی ضرورت نہیں! آپ اس کے لیے کوئی پنسل، کوئی
 چمچ، کوئی چاک کا ٹکڑا یا کوئی بھی ٹھوس جسم رکھنے والی چھوٹی سی چیز استعمال کر سکتے ہیں جو
 طبعی طور پر بولنے والے پر یہ ذمہ داری عائد کرے کہ وہ خود کو ٹھیک طرح سمجھے جانے کے
 بعد اپنا نکتہ نظر سمجھانے کا موقعہ دوسرے فرد کو دے۔

کیا آپ کسی ایسی میننگ میں بیٹھے ہیں جہاں آپ کو محسوس ہو کہ کوئی خفیہ ایجنڈا
 زیر عمل ہے؟ تنازعہ طے کرنے کے لیے لوگوں کے پیش نظر اپنے اپنے مفادات ہیں۔
 ایسی کسی میننگ میں ٹانگ سٹک کا تصور داخل کرنے کی قوت کے بارے میں سوچیں۔
 اگر حقیقی سٹک یا پنسل کا استعمال نامناسب محسوس ہو تو پھر بنیادی تصور پیش کریں۔
 میننگ کے آغاز میں اس تصور کو واضح کر دیں اس سے پہلے کہ فریقین جذباتی ہو کر اپنے
 اپنے موقف کو ثابت کرنے کے لیے دوسرے کو سننے سے گریزاں اور نظر انداز کرنے پر تل
 جائیں۔ ایسے اجتماع میں چاہے آپ کی حیثیت صدر مجلس کی نہ ہو پھر بھی گفتگو کے آغاز

میں اس طرح کی بات کہہ دیں ”ہم اس اجلاس میں ایسے اہم موضوع پر بات چیت کرنے والے ہیں جس کے لیے لوگ شدید قسم کے جذبات رکھتے ہیں۔ ایک دوسرے کو اپنی بات سمجھانے اور سمجھنے کے لیے کیوں نہ ہم اس طریق کار پر اتفاق کر لیں کہ جب تک ایک فرد یا فریق اپنی بات پوری طرح واضح نہیں کر لیتا دوسرا کوئی فرد یا فریق نہ تو مداخلت کرے گا اور نہ اپنا موقف پیش کرے گا۔ اگرچہ اس طرح کا بیان کسی حقیقی ٹانگ شک کو متعارف نہیں کرائے گا لیکن اس سے وابستہ تصور کا جو ہر ضرور پیش کر دے گا۔“

بہت سے لوگ اس عمل کو اپنانے سے گریزاں ہو سکتے ہیں کیونکہ یہ تھوڑا سا بے لطف شاید بچکانہ اور غیر مستعد محسوس ہوتا ہے۔ لیکن میں آپ کو یقین دلاتا ہوں کہ اس کا نتیجہ زبردست نکلے گا۔ یہ اس طرح کی خود نظمی کا تقاضا کرتا ہے اور ابلاغ میں ایسی چٹنگ پیدا کرتا ہے کہ چاہے یہ ابتدا میں غیر مستعد محسوس ہو لیکن بعد میں بہت موثر ثابت ہوتا ہے یعنی وہ نتائج مہیا کرتا ہے جو اتحاد عمل کے فیصلے بھی ہوتے ہیں اور اتحاد عمل کے تعلقات گہرے بندھن اور اعتماد پر مشتمل ہوتے ہیں۔

درج ذیل سطور میں ایک ایسی ہی مینگ کا ممکنہ احوال پیش کیا جا رہا ہے جس میں آپ انڈین ٹانگ شک کا تصور متعارف کراتے ہیں۔

سلویا اور راجر ایک مینگ میں بیٹھے ہیں۔ سلویا اپنا نکتہ نظر پیش کر رہی ہے کہ ٹھیک درمیان میں راجر مداخلت کرتے ہوئے کہتا ہے۔ ”مجھے سلویا سے اتفاق نہیں ہے۔ میرا خیال ہے ہمیں یہ کرنا چاہیے کہ۔“

آپ مداخلت کر کے کہتے ہیں دیکھو راجر ہم نے طے کیا تھا کہ ہم ایک دوسرے کو سمجھنے میں ایک دوسرے کی مدد کریں گے۔

راجر کہتا ہے ہاں مجھے یاد آیا۔ مجھے پہلے سلویا کی بات سننا ہے پھر اپنی بات کروں گا۔

آپ کہتے ہیں نہیں راجر۔ تم نے صرف سلویا کی بات نہیں سننا بلکہ جب تک وہ یہ نہ کہے کہ میں مطمئن ہوں۔ میری بات سمجھ لی گئی ہے اس وقت کوئی مداخلت نہیں کرنا۔ ہاں ٹھیک ہے۔ ایسا ہی ہوگا۔ راجر جواب دیتا ہے۔

راجر۔ سلویا کیا کہہ رہی تھی؟

راجر سلویا کی بات دہراتا ہے۔

کیوں سلویا۔ راجر ٹھیک کہہ رہا ہے۔

نہیں بالکل نہیں۔ میں جو بات سمجھانا چاہتی ہوں وہ یہ ہے کہ.....

راجر پھر مداخلت کرتا ہے۔

آپ پھر ٹوکے ہیں اور راجر کو یاد دلاتے ہوئے کہتے ہیں۔ ہم میں کیا طے ہوا تھا؟

”اوہ معاف کرنا، ٹھیک ہے پہلے مجھے سلویا کی بات مکمل طور پر سننا ہے۔“ چنانچہ

پہلی دفعہ راجر سلویا کی بات توجہ اور انہماک سے سننے کی کوشش کرتا ہے۔

سلویا، کیا تم مطمئن ہو۔ آپ پوچھتے ہیں۔

ہاں اس نے توجہ دینے کی اداکاری تو کی ہے لیکن میری بات کو ٹھیک طرح سمجھ نہیں

پایا۔

معاف کرنا راجر سلویا کو ایک بار پھر اپنی بات سمجھانے دو۔

اوہو..... مجھے کب بولنے کا موقع ملے گا۔ میری باری کب آئے گی؟ میں دو

راتوں سے اپنے سٹاف کے ساتھ اس میٹنگ کی تیاری کرتا رہا ہوں۔

لیکن راجر..... تمہیں طے شدہ اصول پر قائم رہنا ہے۔ اس طریقہ کار میں تم اس

وقت تک اپنی بات نہیں کر سکتے جب تک دوسرا فریق اپنی بات سمجھے جانے پر اطمینان کا

اظہار نہ کر دے۔

راجر اپنی انا کی ضروریات خفیہ ایجنڈے بولنے کی خواہش اور طے شدہ اصول کی

پابندی کے درمیان معلق ہو جاتا ہے۔ اسے معلوم ہے کہ ابھی اس کے بولنے کی باری

نہیں آئی۔ چنانچہ اب وہ مکمل طور پر ہم احساس ہو کر سننے لگتا ہے۔

سلویا کہتی ہے..... شکریہ راجر۔ اب میں مطمئن ہوں کہ تم نے میری بات سمجھ لی

ہے۔

ٹھیک ہے راجر..... اب تمہاری باری ہے۔

راجر آپ کی طرف دیکھتا ہے اور کہتا ہے۔ مجھے کچھ نہیں کہنا۔ میں سلویا سے متفق

ہوں۔

میرا تجربہ یہ ہے کہ اگر لوگ واقعتاً ایک دوسرے کو سمجھنے کی کوشش کریں تو ان کے

بیشتر تنازعات یقیناً سارے نہیں..... باہمی سطح پر ہی حل ہو جاتے ہیں۔ کیوں؟ اس لیے کہ 90 فیصد ابلاغ یا رابطوں کے مسائل محض ایسے لفظوں کے انتخاب سے جنم لیتے ہیں جن کے معنی دوسرا فریق غلط لیتا ہے یا دوسرے کی بات کو غلط تناظر میں دیکھتا ہے۔ معانی کی غلط فہمی لفظوں کے اس انداز سے پیدا ہوتی ہے جو ہم اپناتے ہیں۔ تناظر کا مطلب ہے کہ آپ صورت حال کو کس طرح دیکھتے ہیں۔ جب بھی لوگ ایک دوسرے کو ہم احساس ہو کر سنتے ہیں یعنی دوسرے فریق کے حوالے سے دیکھتے اور سمجھتے ہیں تو معانی اور تناظر دونوں طرح کے مسائل ہو جاتے ہیں۔ جس طرح وہ بوجہ بجانے والے کی تصویر اور نوجوان خاتون کی تصویر کے معاملہ میں کرتے ہیں۔ اس کی وجہ یہی ہوتی ہے کہ وہ دوسرے کے نکتہ نظر سے صورت حال کو دیکھ لیتے ہیں بات ان کی سمجھ میں آ جاتی ہے چنانچہ وہ دوسرے کے لفظوں کی بجائے اس کے مفہوم کو قبول کر لیتے ہیں اب وہ دوسرے کی زبان سمجھ لیتے ہیں اور دس فیصد عدم اتفاق ختم ہو جاتا ہے۔ باہمی تفہیم کا یہ جذبہ اتنا توثیق بخش، اتنا اندمال بخش اور اتنا قربت بخش ہوتا ہے کہ اب جب وہ اپنے بقیہ عدم اتفاق پر بات کرتے ہیں تو اسے قابل قبول انداز میں کرتے ہیں اور عام طور پر اس قابل ہوتے ہیں کہ مل جل کر حل کر لیتے ہیں یا کم از کم مفاہمت اور مصالحت کی ایک شکل پیدا کر لیتے ہیں۔

خاموشی بھی انڈین ٹانگ سٹک بات چیت کے طریقہ کار کی ایک کلید ہے جب دوسرا بات کر رہا ہو تو ہمیں لازمی طور پر خاموشی پر سکون اور دوسرے کے ساتھ گہرے طور پر ہم احساس ہو کر سننا چاہیے یا در ہے کہ ہم احساس ہونے کا مطلب متفق ہو جانا نہیں بلکہ دوسرے کا نکتہ نظر سمجھنا ہے۔ آپ اسی صورت میں دوسرے سے متفق ہو سکتے یا متفق کر سکتے ہیں جب اس کا نکتہ نظر سمجھ لیں گے۔ لیکن اس دوران آپ کی خاموشی بھی اپنا کردار ادا کرتی ہے۔ خاموشی کی اپنی طاقت ہے جس کے بارے میں رابرٹ گرین لیف کا کہنا ہے..... کسی کو تھوڑی دیر خاموش رہنے سے خوفزدہ نہیں ہونا چاہیے۔ کچھ لوگ خاموش رہنے کو نا مناسب اور دشوار سمجھتے ہیں لیکن گفتگو کے لیے پرسکون طرز عمل میں خاموشی کا بھی خیر مقدم کیا جاتا ہے۔ آپ جو کچھ کہنا چاہتے ہیں اور جو کچھ آپ کے ذہن میں ہے۔ خاموشی کے دوران آپ اسے بہتر بنا سکتے ہیں۔

میرا خیال ہے کہ میں آپ کو اس ضمن میں ایک دلچسپ کہانی سناؤں۔ جو میں نے حال ہی میں سنی ہے۔ یہ کہانی ایک ایسے شخص کی ہے جو انڈین ٹیکنالوجی کے تصور کو بالکل نہیں سمجھتا تھا۔

ایک کسان اپنے وکیل کے دفتر میں پہنچا۔ وہ اپنی بیوی کو طلاق دینے کے لیے مقدمہ دائر کرنا چاہتا تھا۔ وکیل نے پوچھا۔ میں آپ کی کیا مدد کر سکتا ہوں؟ کسان بولا، میں اپنی بیوی کو طلاق دینا چاہتا ہوں۔ وکیل نے کہا ٹھیک ہے۔ آئیے ہم اس پر بات کر لیتے ہیں۔ آپ کے پاس کوئی گراؤنڈ ہے؟

کسان نے جواب دیا۔ ہاں میرے پاس 140 ایکڑ گراؤنڈ ہے۔ وکیل بولا، آپ سمجھے نہیں۔ میرا مطلب ہے آپ کے پاس کیس ہے؟ کسان بولا نہیں میرے پاس کار تو نہیں لیکن ایک ٹریکٹر ہے وکیل بولا آپ سمجھ نہیں رہے۔ کیا آپ کوئی Grudge رکھتے ہیں۔

کسان فوراً بولا ہاں میرے پاس گیراج ہے جہاں میں اپنا ٹریکٹر پارک کرتا ہوں۔

وکیل ابھی تک مطلب کی بات سمجھانے کی کوشش کر رہا تھا۔ جناب میرا مطلب ہے آپ کا Suit بھی ہے یا نہیں۔

کسان نے جواب دیا جی ہاں میرے پاس سوٹ ہے اور میں اسے پہن کر اتوار کو چرچ جاتا ہوں۔

وکیل پریشان اور زچ ہو گیا۔ اچھا چلیے یہ بتائیے آپ کی بیوی آپ کو مارتی پیٹتی یا جھگڑا کرتی ہے۔

کسان کا جواب تھا۔ نہیں ہم دونوں صبح ساڑھے چار بجے اٹھ جاتے ہیں۔ وکیل جھلا کر بولا اچھا میں سیدھے انداز میں بات کرتا ہوں..... مجھے بتائیے آپ اپنی بیوی کو کیوں طلاق دینا چاہتے ہیں؟

کسان نے جواب دیا۔
”میں تنگ آ گیا ہوں اس کے ساتھ ڈھنگ سے بات ہی نہیں ہو سکتی۔“

تیسرے متبادل کی تلاش

دو اقدام

تیسرے اقدام کی تلاش کے سلسلے میں بنیادی طور پر دو اقدام ہوتے ہیں (دیکھئے خاکہ نمبر 10.5)..... حقیقت یہ ہے کہ ان دو اقدام کے ذریعے تلاش کا عمل فیڈ بیک دیتا ہے اور اعتماد (اخلاقی حاکمیت) تخلیق کرنے میں مدد دیتا ہے جس سے تلاش کی حوصلہ افزائی ہوتی ہے۔

اتحاد عمل حاصل کرنے کے دو اقدام

(تیسرا متبادل)

کیا آپ ایسے حل کی تلاش پہ آمادہ ہیں
جو آپ کے تجویز کردہ حل سے بہتر ہو۔

کیا آپ اس سادہ سے اصول کو تسلیم کریں گے کہ
کوئی فریق اس وقت تک اپنی بات نہیں کرے گا
جب تک دوسرا فریق اپنی بات اطمینان سے سمجھا نہیں لیتا۔

خاکہ نمبر 10.5

یہ بات ذہن میں رکھنا بہت ضروری ہے کہ یہ دونوں اقدام ہمیشہ تسلسل نہیں رکھتے۔ کبھی آپ ایک کے ساتھ ابتدا کرتے ہیں تو کبھی دوسرے کے ساتھ۔ بعض اوقات آپ بالکل فطری انداز میں باہمی عمل شروع کر دیتے ہیں اور حقیقی طور پر ایسے دوسرے فرد کو سننے کی کوشش کرتے ہیں جو آپ سے بالکل مختلف نقطہ نظر اور مختلف حل رکھتا ہے۔ پھر آپ یقیناً دوسرے سے کہتے ہیں کہ وہ آپ کو سننے جس طرح آپ نے اسے سنا ہے۔ اور پھر آپ اندازہ لگاتے ہیں کیا واقعی وہ تیسرے متبادل کی تلاش رکھتا ہے؟ بعض

اوقات آپ خود کو ان دونوں اقدامات کے درمیان آگے پیچھے جاتے ہوئے محسوس کرتے ہیں۔ ہر صورت حال مختلف ہوتی ہے۔ ہر تعلق منفرد ہوتا ہے۔ بنیادی بات یہ ہے کہ اچھی طرح بھانپنے، آگاہی رکھنے، خود پر قابو رکھنے اور ان دونوں اقدامات کے لیے پیش رفت کرنے کی ضرورت ہوتی ہے۔

تیسرے متبادل کی تلاش اور تجربات

کئی برسوں پر محیط میرے متعدد مشکل لیکن پر لطف پیشہ ورانہ تجربات وہ ہیں جن میں میں نے تیسرے فریق کی حیثیت سے ان لوگوں کے معاملات نمٹائے جو جذباتی طور پر ایک دوسرے کے سخت مخالف اور تقریباً معقولیت سے بے نیاز ہو چکے تھے۔ لیکن انہی مواقع پر ان دونوں اقدامات سے کام لے کر اور ایک تیسرے متبادل کی تلاش کر کے صورت حال بہتر بنائی گئی۔ آپ انہیں اس تدریجی تسلسل میں ابلاغ یا رابطوں کے ذرائع کی وساطت سے ہونے والی کوششوں کی صورت میں دیکھ سکتے ہیں۔ (خاکہ نمبر 10.6)

رابطے کے تدریجی تسلسل کے ذرائع

مکمل تبدیلی (قلب ماہیت)	اتحاد عمل کا تیسرا متبادل ($1+1=3, 10, 100$)
سمجھوتہ	رابطے کے لیے مصالحت ($1+1=1.5$)
لڑائی جھگڑا + بحث و تہمید	دفاعی رابطہ ($1+1=.5$)
	دشمنی (مخالفت) ($1+1=-1, -10, -100$)

خاکہ نمبر 10.6

میرا سب سے پہلا تجربہ اس وقت کا ہے جب ہماری فرم ایک حقیقی، فطری اور برجستہ واقعہ کی فلم بندی کرنا چاہتی تھی جو اتحاد عمل کا سبق سکھاتا تھا اور یہ ہماری پراڈکٹ تھی جو ہم تخلیق کرنا چاہتے تھے۔ چنانچہ میں نے اس کے لیے اپنے ایک سیمینار کو استعمال کرنے کا فیصلہ کیا۔ میں نے ایک بھاری بھر کم اور وقت کے اہم ترین موضوع ماحول کا انتخاب کیا۔ حاضرین میں سے دو افراد کو سٹیج پہ بلایا۔ ان میں سے ایک

خاتون تھی۔ جو خوب صحت مند، حاضر دماغ، پر جوش اور ماحولیات کے موضوع کی حامی اور فعال کارکن تھی جبکہ دوسرا فرد ایک مرد۔ وہ بھی صحت مند، حاضر دماغ، پر جوش کاروباری آدمی تھا جو اپنے کاروباری مقاصد کے لیے قدرتی ذرائع کو استعمال میں لاتا تھا۔ انہوں نے آپس میں مصافحہ بھی نہ کیا (حالانکہ پیشہ ورانہ باکسرز بھی مقابلہ سے پہلے ایک دوسرے کے گلوز کو چھوتے ہیں) یہاں تک مخاصمت کی کیفیت تھی کہ جب کاروباری شخص سٹیج پر آ رہا تھا تو خاتون نے اس پر حملے کرنا شروع کر دیے ”اچھا تو آپ وہی صاحب ہیں جو ہوا پانی اور ہمارے بچوں کے مستقبل تباہ کر رہے ہیں۔“

اس آدمی نے خاتون کے جوتوں کی طرف دیکھا اور کہا۔ ”بہت عمدہ جوتے ہیں۔ کیا یہ چمڑے کے ہیں؟“

خاتون نے اپنے جوتوں کی طرف دیکھا۔ اور پھر آدمی کی طرف دیکھتے ہوئے کہا۔ ”تمہیں ان سے کیا؟“

آدمی نے برجستہ کہا میں سوچ رہا ہوں تم نے کس جانور کو ہلاک کیا ہے؟
خاتون بولی میں جانوروں کو ہلاک نہیں کرتی۔

آدمی بولا..... اوہو تم نے اس کام کے لیے دوسرے لوگ رکھے ہوئے ہیں وہ تمہارے لیے جانور ہلاک کرتے ہیں۔
یہ ابتدا تھی مکالمے کی۔

پینتالیس منٹ بعد مذکورہ دونوں اقدامات سے گزرنے کے بعد وہ دونوں اس بات کے لیے دلائل دے رہے تھے کہ عوامی اور سرکاری سطح پر دور رس پالیسیاں بننی اور زیر عمل آنا چاہئیں۔ حاضرین مکمل طور پر حیرت زدہ تھے۔

جب بھی آپ پہلا اقدام سکھاتے ہیں۔ یعنی کیا آپ کسی ایسے حل کی تلاش پر آمادہ ہیں جو آپ دونوں فریقوں کی طرف سے پیش کردہ حل سے بہتر ہو۔ لوگ ناگزیر طور کہتے ہیں اور ان دونوں نے بھی یہی کہا تھا۔ ”مجھے نہیں معلوم یہ کیا ہوگا۔“ یا..... میں نے اس معاملہ میں کئی برس گزارے ہیں چنانچہ میں سب اچھی طرح سمجھتا ہوں۔

آپ جواب دیتے ہیں۔ ”ہاں یہ تو ٹھیک ہے۔“ کوئی بھی نہیں جانتا کہ یہ حل کیا ہوگا۔ اسے تو مل کر تخلیق کیا جائے گا، لیکن سوال یہ ہے کہ کیا آپ ایسے حل کی تلاش پر

آمادہ ہیں۔

لوگوں کا جواب عموماً یہ ہوتا ہے..... ”میں کوئی سمجھوتہ نہیں کروں گا“۔

اوہ۔ میں نہیں جانتا کہ ہم کس طرف جائیں گے۔

آپ اقدام نمبر 2 کی طرف جاتے ہیں۔ لیکن کوئی فریق اس وقت تک اپنا موقف بیان نہیں کرتا جب تک دوسرے کے موقف کو اپنی زبان سے دہرا نہیں دیتا اور دوسرا فرد مطمئن ہو جاتا ہے کہ ہاں یہی میرا موقف ہے۔ اب یہی امتحان ہے۔ یہ ان لوگوں کے لیے زبردست چیلنج بنتا ہے جو دوسرے فرد کو سنے بغیر اپنے موقف کے حق میں کبھی نہ ختم ہونے والے دلائل دیئے چلے جاتے ہیں۔ کیونکہ انہیں دوسرے کو سنے اور سمجھے بغیر اپنا موقف بیان کرنے کی اجازت نہیں ہوتی۔ یہ داخلے کی ٹکٹ ہوتا ہے۔

میں نے اس کا استعمال ایک دفعہ ایک یونیورسٹی میں اسقاط حمل کے موضوع پر اسقاط حمل کے ایک حامی اور ایک مخالف کے درمیان کیا، دونوں خود کو اخلاقی طور پر اپنے موقف کا پابند سمجھتے تھے۔ میں نے انہیں چار سو سے زائد افراد کے سامنے ان دونوں اقدامات میں سے گزارا۔ اس اجتماع میں ایم بی اے کلاس، بہت سے دانشور اور زندگی کے مختلف شعبوں سے تعلق رکھنے والے مہمان مدعو تھے۔ یہاں بھی ایسا ہی ہوا۔ پتھالیس منٹ تک ان اقدامات میں سے ست رفتاری سے گزرنے کے بعد وہ دونوں مانع حمل تدابیر غیر قانونی بچوں کو اپنانے اور لوگوں کو تعلیم و شعور دینے کی باتیں کر رہے تھے۔ کچھ دیر پہلے ہونے والی بحث و تمحیص کی صورت ہی بدل گئی۔ حاضرین کو جیسے کسی نے مسمرائز کر دیا تھا۔ دونوں بحث کرنے والوں کی آنکھوں میں آنسو تیر رہے تھے۔

میں نے ان سے پوچھا کہ وہ اس قدر جذباتی کیوں ہو گئے ہیں۔ یہ سب کچھ موضوع کی وجہ سے نہیں بلکہ اس احساس ندامت کی وجہ سے تھا کہ وہ اختلاف کرنے والوں کو کتنے برے طریقے سے مسترد کرتے تھے۔ انہیں ناپسند ہی نہیں کرتے تھے بلکہ قابل نفرت سمجھتے تھے۔ لیکن اب ٹھیک طرح دوسرے فرد کو سننے اور سمجھنے کے بعد انہیں احساس ہوا کہ ”یہ تو بہت اچھا آدمی ہے۔ میں اسے پسند کرنے لگا ہوں۔ اس کا احترام کرتا ہوں۔ میں اس کی رائے سے متفق نہیں ہوں لیکن اسے سننے پر آمادہ ہوں۔“ تیسرے متبادل کی تلاش سے ذہن کھل جاتے ہیں، دل نرم ہو جاتا ہے اور اپنا اپنا موقف

تحلیل ہو کر ایک اعلیٰ تر اور اتحاد عمل کا تیسرا متبادل ملنے کا سنسنی خیز تجربہ ہوتا ہے۔

یہ دونوں اقدامات ہمیشہ اس لیے موثر نہیں ثابت ہوتے کیونکہ لوگ انہیں اپناتے ہی نہیں۔ میں ایک دفعہ واشنگٹن میں یگ پریذیڈنٹس آرگنائزیشن میں اسی موضوع پہ لیکچر دے رہا تھا۔ میں نے نیشنل ایجوکیشن ایسوسی ایشن کے پریذیڈنٹ اور کیلیفورنیا کی واوچر موومنٹ کے ہیڈ پرسن کو دعوت دی کہ ان دو اقدامات کا تجربہ کریں۔ وہ کینہ پروری کے ساتھ پہلے اقدام کی طرف بڑھے اور پھر بولے انہیں تو کوئی اندازہ نہیں ہو رہا کہ انہیں اس تلاش میں سے کیا ملے گا۔ اور سچی بات یہ ہے کہ وہ کوئی سمجھوتہ نہیں کریں گے۔

جب وہ دوسرے اقدام میں سے گزرے جس میں دوسرے فرد کے موقف کو اس کے اطمینان کے مطابق دہرانا ہوتا ہے۔ تو، الجھ گئے پہلے تو وہ مدافعت کرتے رہے لیکن پھر تند خوئی پر اتر آئے۔ ایک دوسرے کو برے القابات دینے لگے۔ یہاں تک کہ ایک دوسرے کے والدین کو برا بھلا کہنے لگے حاضرین نے انہیں مسترد کر دیا۔ وہ ان کے مدعو شدہ مہمان تھے لیکن انہوں نے انہیں اس لیے مسترد کر دیا کہ وہ کانفرنس کا مقصد پورا کرنے میں ناکام رہے تھے۔ اور پھر حاضرین نے متحد ہونا شروع کر دیا۔ یہ لوگ والدین تھے جنہیں بچوں کی تربیت کا خیال ہوتا ہے۔ وہ جانتے تھے کہ یہ ایک پیچیدہ معاملہ ہے آپ دوسروں کو یک طرفہ طور پر کسی موضوع پر متفق نہیں کر سکتے۔ آپ کو تفہیم کی ضرورت ہوتی ہے۔ گہری تفہیم کی ضرورت۔ اس کے بغیر پیش رفت نہیں ہو سکتی۔ حاضرین از خود زیادہ سے زیادہ تخلیقی ہو گئے کہ کس طرح تعلیمی نظام کو مضبوط کیا جائے۔ اور اس میں یہ امر بھی شامل تھا کہ نجی شعبہ کو کس حد تک تعلیم کی طرف لایا جائے اور کس طرح کے ڈھانچے مرتب ہوں جو مشکل اور منفی نتائج مہیا نہ کریں۔ حاضرین نے تیسرا متبادل مہیا کر دیا تھا۔

میں نے اسی طریقہ کار کو کاروباری مسائل اور تنازعات میں متعدد بار آزمایا ہے۔ میں اپنے کلائنٹس سے پوچھتا ہوں کہ کون سا معاملہ تم میں پھوٹ ڈالتا اور تمہارے کلچر کو تقسیم کرتا ہے۔ کوئی ایسا مسئلہ اتنا حساس اور نازک مسئلہ کہ اس پر بحث ہی نہ ہو سکتی ہو۔ عام طور پر وہ گریزاں ہوتے ہیں، ہچکچاتے رہتے ہیں لیکن انجام کار وہ کھل جاتے ہیں اور بتا دیتے ہیں۔ تب میں ان سے پوچھتا ہوں کیا ہم اسے اتحاد عمل، ایک تیسرا متبادل پیدا کرنے کے لیے ایک مثال کے طور پر استعمال کر سکتے ہیں؟ وہ عموماً کہتے ہیں ارے نہیں۔

یہ بہت نازک اور مشکل ہے۔ ہمیں اندازہ نہیں کہ انجام کیا ہوگا۔ میں طریقہ کار کی وضاحت کرتا ہوں اور دونوں اقدامات کے بارے میں بتاتا ہوں۔ پھر میں انہیں یقین دلاتا ہوں کہ اگر متعلقہ لوگوں میں اخلاص اور اخلاقی جرأت ہے اور وہ دونوں نکات پر عمل کے لیے پر خلوص اور پر عزم ہوں تو یہ انہیں اپنے ادارے میں ایسے طاقتور تجربے سے ہمکنار کرے گا جن کا ماضی میں کبھی تصور بھی نہیں کیا گیا۔ اس سے نہ صرف مسئلہ حل ہو جائے گا بلکہ ادارے کے کلچر کو اس طرح محفوظ کر دے گا کہ مستقبل میں لوگ کسی بھی مسئلہ کو حل کرنے کے لیے از خود یہ طریقہ کار اپناتے رہیں گے۔

میں ایک دفعہ پیشہ ور ہیلتھ کیئر گروپ کے ساتھ تھا جس میں ٹرسٹیز، ایگزیکٹو ایڈمنسٹریٹرز اور بہت سے فزیشنز تھے۔ درپیش مسئلہ ایسا تھا جس پر کئی ماہ سے جھگڑا ہو رہا تھا۔ یہ مسئلہ باہر کے فزیشنز کی خدمات حاصل کرنے کا تھا ایک فریق کا ترجمان میڈیکل ڈائریکٹر تھا۔ دوسرے فریق کا نمائندہ چیف ایگزیکٹو آفیسر تھا۔ ایک سو کے قریب افراد کے سامنے میں نے انہیں دونوں اقدامات میں سے گزارا۔ انہوں نے ایک ایسا تیسرا متبادل پیش کیا جس کے لیے دونوں فریق بہت پر جوش تھے۔ محض اس لیے نہیں کہ یہ موجودہ انتظام سے بہتر تھا یا دونوں طرف سے تجویز کردہ حلوں سے بہتر تھا بلکہ اس لیے کہ یہ ان کے کشیدہ تعلقات کو بحال کرنے کے ساتھ ساتھ مزید مضبوط کر سکتا تھا۔

میں کچھ عرصہ قبل میکسیکو میں انشورنس کے لوگوں کے ایک گروپ کے ساتھ کام کر رہا تھا اور ان دنوں وہاں ایک بہت بڑی انٹرنیشنل کانفرنس ہو رہی تھی۔ مجھے کہا گیا کہ میں اصول پسند لیڈر شپ کے ذریعے کلچرل تبدیلی پہ خطاب کروں۔ میں نے مختلف گروپس کے موڈ کا اندازہ لگا لیا۔ بنیادی مسائل پر وہ مصنوعی رابطوں اور بات چیت میں مصروف تھے۔ فرنٹ آفس اور جنرل میجرز کے درمیان کھنچاؤ تھا۔ جنرل مینجرز پروڈیوسنگ کے شعبہ سے کشیدہ تھے۔ میں نے اپنی تیار شدہ تقریر کو ایک طرف رکھا اور فیصلہ کیا کہ ان کے ماحول میں پائے جانے والے متعدی مرض اور ان کے کاروبار اور گاہکوں پر پڑنے والے اثرات کی طرف ان کی توجہ دلاؤں۔

میں نے ان سے سوال کیا، گاہکوں سے کس کا واسطہ پڑتا ہے اور گاہکوں کو کون زیادہ اہم سمجھتا ہے۔ وہاں تین گروپ تھے ہیڈ کوارٹرز کے لوگ، جنرل مینجرز اور پروڈیوسرز

ہر گروپ میں سے دو افراد سٹیج پر آئے اور ہر ایک نے اپنی باری پہ بتایا کہ وہ کیوں گاہوں کو اہمیت دیتے ہیں۔ پروڈیوسرز کا دعویٰ تھا کہ وہ گاہک پیدا کرتے ہیں۔ ان سے تعلق قائم کرتے ہیں اور انہیں فروخت کرتے ہیں۔ جنرل مینجرز اس موقف سے اختلاف رکھتے تھے۔ انہوں نے کہا کہ دراصل ہم لوگ ہی ان لوگوں کو سروس مہیا کرتے ہیں۔ آپ لوگ تو ادھر ادھر ہو سکتے ہیں ہم ایسا نہیں کر سکتے۔ ہمیں مسلسل موجود رہ کر اپنی پراڈکٹس پیش کرنا ہوتی ہے اور اپنے وعدے پورے کرنا ہوتے ہیں۔ ہیڈ کوارٹرز کے ایگزیکٹوز ان دونوں گروپوں کو حقارت کی نظر سے دیکھتے تھے۔ ان کا کہنا تھا ”آپ لوگ تو بے خبر ہوتے ہیں۔ پراڈکٹس میں بہتری ہم لوگ لاتے ہیں۔ پراڈکٹس کے وعدوں کی تکمیل کون کرتا ہے۔ پورے کاروبار کو منظم ادارے کے ذریعے کون چلاتا ہے۔ اور ادارے کو منظم کون کرتا ہے؟“ ان لوگوں کا باہمی بغض اور کینہ کھل کر سامنے آچکا تھا۔ ادارے کا کلچر مریضانہ اور علاج طلب تھا۔ کوئی گروپ گاہوں کو قبول نہیں کر رہا تھا۔ ابھی تک تو گاہک از خود ان کی پراڈکٹس اپنا رہے تھے لیکن انہیں پراڈکٹس کے ذریعے مستقل طور پر ادارے سے وابستہ رکھنے کی کوئی کوشش نہیں ہو رہی تھی۔ اور یہ وابستگی بتدریج ختم ہو سکتی تھی۔ میں نے انہیں دونوں اقدامات کے تجربے سے گزارا۔ اس تجربے نے انہیں متحمل مزاج بنا دیا۔ انہوں نے ایک دوسرے کو خلوص کے ساتھ سنا اور ایسے اتحاد عمل کا مظاہرہ کیا جس نے تیسرے متبادل کو تخلیق کر دیا۔

مجھے ایک دفعہ ایک کمپنی کے پریذیڈنٹ کا فون موصول ہوا۔ اس کا استفسار تھا کہ کیا میں ان کے ایک بڑے کلائنٹ کے ساتھ مہنگے اور طویل قانونی تنازعے کو حل کرنے میں مدد کر سکتا ہوں۔ کلائنٹ نے کمپنی کے خلاف دعویٰ دائر کر رکھا تھا کہ اسے طے شدہ معیار کے مطابق سروس مہیا نہیں کی جا رہی۔ میں پریذیڈنٹ کو بہت اچھی طرح جانتا تھا۔ جو باتیں میں لوگوں کو سکھاتا ہوں وہ ان میں سے خوب آگاہ تھا لیکن ان باتوں کو زیر عمل لانے کے اعتماد سے محروم تھا۔ میں نے اس سے کہا کہ اسے میری ضرورت نہیں۔ وہ اس کام کو از خود سرانجام دے سکتا ہے۔ میں نے اسے بنیادی باتیں فون پر ایک مرتبہ پھر ذہن نشین کرا دیں۔ اور وہ مواد دوبارہ پڑھنے کے لیے کہا جو کچھ عرصہ پہلے اسے فراہم کر چکا تھا۔ وہ بہت خوفزدہ اور گریزاں تھا۔ لیکن میری حوصلہ افزائی اور توثیق نے اسے حوصلہ دیا

اور وہ کلائنٹ کے ساتھ اس تنازعہ کو اپنے طور پر دور کرنے پہ تیار ہو گیا۔
اس نے مقدمہ دائر کرنے والی کمپنی کے پریذیڈنٹ کو فون کیا اور اسے لنچ پر ملنے کی دعوت دی۔ دوسرے پریذیڈنٹ نے جواب دیا۔ نہیں اس کی کوئی ضرورت نہیں۔ ہم نے دعویٰ دائر کر رکھا ہے۔ عدالت خود ہی فیصلہ کر دے گی۔ اس کا خیال تھا کہ فون کرنے والا پریذیڈنٹ کوئی سمجھوتہ اور سودے بازی کرنا چاہتا ہے۔ اس نے سخت رویہ اپنانے کا فیصلہ کرتے ہوئے لنچ کی دعوت مسترد کر دی۔

میرے دوست نے اسے بتایا کہ وہ کیا کرنا چاہتا ہے اور کیوں کرنا چاہتا ہے۔ اس نے اسے گفت و شنید کے لیے دونوں اقدامات کے بارے میں بتایا اور کہا کہ میں اپنے ساتھ اپنا وکیل نہیں لاؤں گا لیکن وہ اپنے ساتھ اپنا وکیل لا سکتا ہے۔ وہ اپنے وکیل سے مشورہ کر سکتا ہے اگر وہ اسے نہ ملنے کا مشورہ دے تو ٹھیک ہے پھر لنچ ملاقات کی ضرورت نہیں۔ اس طرح وہ عدالت میں خود کو کسی مصالحت کے خطرے سے بچالے گا۔ میرے دوست نے اسے مزید کہا کہ ملاقات کرنے میں اس کا کیا نقصان ہوگا۔ ایک یا دو گھنٹے کے وقت کا۔ ہم دونوں کی کمپنیاں پہلے ہی ہزاروں ڈالرز کا نقصان برداشت کر چکی ہیں۔ اب اگر ایک دو گھنٹہ ضائع کرنے کے باوجود ہم کسی نتیجے پر نہیں پہنچ سکتے تو عدالت میں مقدمہ تو پہنچ ہی چکا ہے۔ چنانچہ مقدمہ دائر کرنے والی کمپنی کا پریذیڈنٹ ملاقات کرنے اور اپنے ساتھ اپنا وکیل لانے پر تیار ہو گیا۔

کمرے میں تین افراد اور دو فلپ چارٹس تھے۔ میرے دوست نے کہا سب سے پہلے میں یہ دیکھنا چاہتا ہوں کہ کیا اس مقدمے میں آپ کے موقف کو میں اچھی طرح سمجھتا ہوں یا نہیں۔ پھر اس نے اسے ممکنہ حد تک اچھی طرح اور پوری طرح دہرایا۔ اور چند منٹ کے بعد پوچھا۔ آپ کیا محسوس کرتے ہیں؟ کیا میں اسے ٹھیک طرح سمجھ پایا ہوں؟ کیا کوئی نکتہ رہ گیا ہے؟ دوسرے پریذیڈنٹ نے کہا تم بالکل ٹھیک سمجھے ہو البتہ دو نکات رہ گئے ہیں۔ اس مرحلہ پر اس کے وکیل نے مداخلت کرتے ہوئے کہا آپ مزید کچھ نہیں کہیں گے۔ لیکن اس پریذیڈنٹ نے محسوس کر لیا کہ مد مقابل آگے بڑھنا چاہتا ہے اور اس معاملے میں اخلاص رکھتا ہے۔ چنانچہ اس نے اپنے وکیل سے کہا کہ وہ خاموش رہے اور ان دونوں نکات کی وضاحت کی جو اس کے خیال میں میرے دوست کے علم میں نہیں

تھے۔ میرے دوست نے دونوں نکات فلپ چارٹ پر لکھ لیے۔ اور پھر پوچھا کیا آپ محسوس کرتے ہیں کہ میں ٹھیک طور پر سمجھ گیا ہوں؟ کیا کوئی اور بات ایسی رہ گئی ہے جو آپ سمجھتے ہیں کہ میرے علم میں آنا چاہیے؟ دوسرے پریذیڈنٹ نے جواب دیا۔ نہیں میرا خیال ہے کہ آپ اچھی طرح سب کچھ سمجھ گئے ہیں۔ اب میرے دوست نے کہا۔ کیا اب آپ میری بات اسی طرح سننا پسند کریں گے جس طرح میں نے آپ کی باتیں سنیں۔ کیا یہ ٹھیک رہے گا؟

ناگزیر طور پر جو بات ہونا چاہیے تھی وہ ہوئی۔ اور وہ تھا پہلا اقدام یعنی تیسرے متبادل کی تلاش..... یہ اس لیے ممکن ہوا کہ وہ دونوں ایک دوسرے کو سمجھنے کی کوشش کر رہے تھے۔ مسئلہ حل کرنے کی ترغیب نمودار ہو گئی۔ اور پھر نہ صرف وہ مسئلہ اس انداز میں طے کرنے میں کامیاب ہو گئے جس نے دونوں کو گہرے طور پر مطمئن کر دیا بلکہ دونوں کمپنیوں کے تعلقات بھی بحال کرنے کا فیصلہ کر لیا۔ اب صرف یہ طے کرنا باقی تھا کہ کمپنیوں کے تعلقات بحال کرنے کی خواہش کو دونوں کمپنیوں کے اس کلچر میں کیسے پہنچانا ہے جس میں باہمی مخالفت اور مخالفت کے سائے گہرے ہو چکے ہیں۔

بنیادی نکتہ یہ ہے کہ لوگ اس طرح کے کام اپنے طور پر کر سکتے ہیں۔ انہیں کسی ثالث یا مددگار کی ضرورت نہیں ہوتی۔ اس کے لیے بیک وقت فریق بننے، مبصر بننے اور ثالث بننے کی اہلیت کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس کے لیے بھرپور ذہنی اور جذباتی خود نظمی درکار ہوتی ہے۔ لیکن اگر آپ آفاقی اصولوں پہ ایمان رکھتے ہیں اور بھرپور داخلی جرأت اور دیانتداری رکھتے ہیں تو آپ اسے کر سکتے ہیں۔

بعض اوقات تیسرے متبادل کی نوعیت کسی سمجھوتے کی طرح دکھائی دیتی ہے۔ یعنی ایک فریق یا دونوں فریقوں نے کچھ کھویا ہے۔ لیکن ایسا ہونا ضروری نہیں۔ ایسا ہو سکتا ہے کہ کلیدی چیز مسئلہ بالکل نہ ہو۔ بلکہ اہم ترین عنصر یہ رہا ہو کہ تعلقات کا معیار کیسا ہوا فہم و تفہیم کی گہرائی ہو یا مقصد میں تبدیلی پیدا کر لی جائے۔ مجھے اپنے ایک دوست کے والد اور والدہ کے درمیان اتحاد عمل کا ایک واقعہ یاد آ رہا ہے۔ اسے میرے دوست کی زبانی سنئے۔

میرا والد ایک بہترین ڈینٹسٹ تھا۔ اسے اپنے شعبہ میں کام کرتے ہوئے تئیں

برس ہو چکے تھے۔ ایک دفعہ وہ بیمار ہوا اور ڈاکٹروں نے اسے کینسر جیسے ایک مرض کی تشخیص کی۔ ڈاکٹروں کا کہنا تھا کہ وہ صرف چھ ماہ زندہ رہے گا۔ اپنی بیماری کی وجہ سے اس نے کام چھوڑ دیا۔ ایک ایسا آدمی بیکار ہو کر بیٹھ گیا جو ہر وقت فعال رہتا تھا۔ لیکن اب ہر وقت اسے اپنی مہلک بیماری کے سوا کچھ نہیں سو جھتا تھا۔

اس نے فیصلہ کیا کہ اپنا ذہن بدلنے کے لیے گھر کے پچھواڑے میں ایک گرین ہاؤس بنائے گا۔ اور اس میں اپنے پسندیدہ پودے لگائے گا۔ یہ کسی طرح بھی فینسی قسم کا گلاس گرین ہاؤس نہیں بلکہ شفاف پلاسٹک کی چھت اور سیاہ پلاسٹک کی دیواروں پر مشتمل کٹ گرین ہاؤس بننا تھا۔ میری والدہ کو گھر کے احاطہ میں اس طرح کا بے جنگم ڈھانچہ پسند نہیں تھا۔ اس کا کہنا تھا کہ اگر پڑوسیوں نے اسے دیکھ لیا تو وہ شرم سے مر جائے گی۔ اس بحث میں وہ دونوں اتنے تلخ ہو گئے کہ مہذب انداز بھول گئے۔ میرا خیال تھا کہ دونوں کی برہمی دراصل بیماری کا نفسیاتی رد عمل ہے۔

ایک دن میری ماں نے کہا کہ وہ سنجیدگی کے ساتھ میرے والد کا نکتہ نظر سمجھنا چاہتی ہے۔ وہ چاہتی ہے کہ یہ مسئلہ حل ہو جائے تاکہ دونوں خوش و خرم رہ سکیں۔ وہ جانتی تھی کہ اسے اپنے گھر کے پچھواڑے میں گرین ہاؤس پسند نہیں آئے گا۔ وہ صبح کے وقت اپنے سدا بہار پھولوں کی کیاریوں سے محروم نہیں ہونا چاہتی لیکن شوہر کی خواہش اس کے برعکس تھی۔ وہ شوہر کو بھی خوش دیکھنا چاہتی تھی اس نے سوچا کہ وہ اپنے موقف سے دستکش ہو جاتی ہے تاکہ شوہر گرین ہاؤس تعمیر کر لے۔ اس نے فیصلہ کر لیا کہ شوہر کی خوشنودی کو اپنے پھولوں اور پڑوسیوں کے استہزاء پر فوقیت دے گی۔

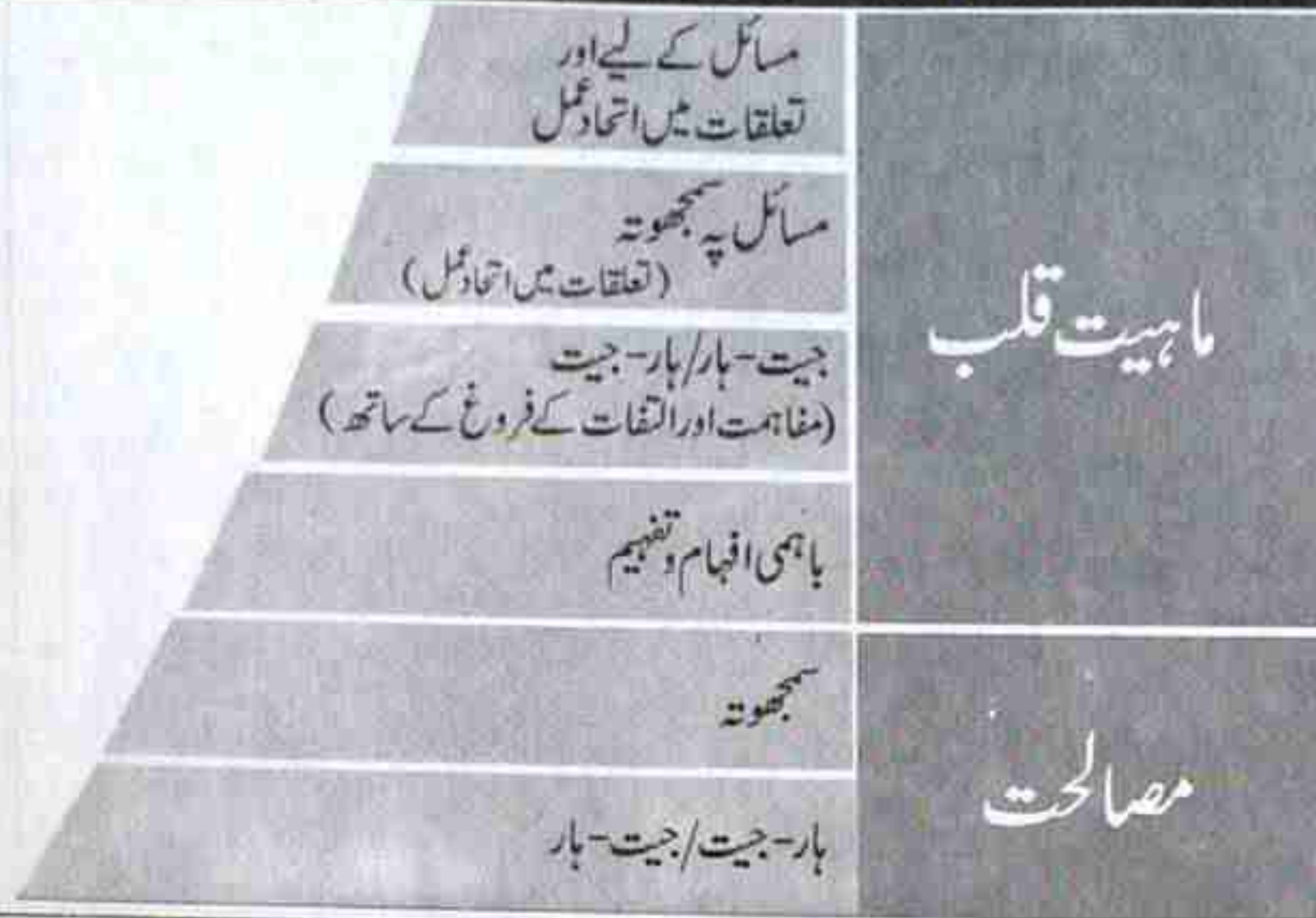
اور جب ایسا ہو گیا۔ میرے والد نے گرین ہاؤس بنا لیا اور اس کی دیکھ بھال میں مصروف ہو گیا تو ڈاکٹروں کے بتائے ہوئے عرصہ کے بہت بعد تک زندہ رہا۔ وہ مزید اڑھائی برس زندہ رہا۔ رات کو جب وہ کیمو تھراپی کے سبب سونہ سکتا تھا تو اپنے بیڈ روم سے نکل جاتا اور اپنے گرین ہاؤس میں پودوں کو دیکھنے چلا جاتا۔ صبح کے وقت پودوں کو پانی دینے کے لیے روزانہ بروقت بیدار ہوتا۔ اس کے گرین ہاؤس نے اسے بیکار رہ کر منفی سوچیں پالنے سے بچا لیا۔ اس کے پاس ایک بھرپور مصروفیت تھی۔ اس کا جسمانی انحطاط و انہدام سست ہو گیا۔ میں جانتا ہوں کہ میری ماں کو بھی معلوم تھا کہ اس نے

میرے والد کی خواہش کا احترام کر کے زبردست دانش کا مظاہرہ کیا۔ ابتداء میں ”گرین ہاؤس“ کی تعمیر میرے دوست کی ماں کی ”ہار“ تھی لیکن پھر اس نے اپنی خواہشات کو اپنے خاوند کی خوشی اور بہبود جیسے عظیم مقصد کے تابع کر دیا۔ یہ کہانی ہمیں سبق دیتی ہے کہ جب آپ کسی کو سمجھ جاتے ہیں تو پھر ”جیت، جیت“ کے تصور کا نئے سرے سے تعین کرتے ہیں۔ بلاشبہ آغاز میں اسے اس بات کا کوئی احترام نہیں تھا کہ اس کے خاوند کے لیے کیا اہم ہے اور اگر وہ یہ بات سمجھنے پہ مائل نہ ہوتی تو اپنا نکتہ نظر تبدیل نہ کرتی۔

دلچسپ بات یہ ہے کہ اس واقعہ میں اتحاد عمل کا جو نتیجہ نکلا وہ تیسرا متبادل حل نہیں تھا بلکہ تیسرا متبادل رویہ تھا۔ پہلا رویہ یہ تھا کہ گرین ہاؤس نہ بنایا جائے۔ دوسرا متبادل رویہ یہ تھا کہ بادل نخواستہ گرین ہاؤس بنانے کی اجازت دے دی جائے اور پھر تیسرا متبادل رویہ تھا کہ خاوند کی خواہش اور ضرورت کو سمجھ لیا گیا۔ اس کی خوشی اور تسکین کو سمجھ لیا گیا اور پوری دلجمعی اور خوشنودی کے ساتھ گرین ہاؤس بنانے کے فیصلے کا ساتھ دیا گیا۔ اکثر اوقات اتحاد عمل اس انداز میں بھی کام کرتا ہے۔ باہر کا کوئی فرد اسے سمجھوتہ قرار دے سکتا ہے لیکن اگر آپ اس عورت سے بات کرتے تو وہ یقیناً اس رائے کو مسترد کرتی کہ اس نے سمجھوتہ کیا ہے۔ اس نے اپنے خاوند کی خوشی کو بسرو چشم قبول کیا اور اس کی بہتری کو ترجیح دی جو پورے گھر کی بہتری تھی۔ اس طرح کا رویہ جاتی اتحاد عمل بالغ نظر محبت کا شاندار اظہار ہوتا ہے۔

لوگوں کے درمیان بہت سے راضی نامے (Transactions) سمجھوتوں ہار۔ جیت یا جیت۔ ہار کی صورت میں انجام پاتے ہیں۔ لیکن تیسرے متبادل کے حل چاہے وہ مادی صورت میں ہوں، جذبے اور طرز عمل کی صورت میں ہوں یا محض باہمی احترام اور افہام و تفہیم۔ کسی اتفاق رائے کے بغیر ہوں۔ سب کے سب ماہیت قلب کے نمونے ہوتے ہیں۔ اس میں لوگ تبدیل ہو جاتے ہیں۔ وہ اپنے دلوں اور ذہنوں میں کھل جاتے ہیں۔ وہ سمجھ لیتے ہیں اور سن لیے جاتے ہیں۔ وہ چیزوں کو نئے انداز سے پیرائے اور نئے تناظر میں دیکھتے ہیں وہ مکمل طور پر تبدیل ہو جاتے ہیں۔ درج ذیل ڈایا گرام سمجھوتے اور ماہیت قلب کے درمیان پائے جانے والے فرق کو ظاہر کرتا ہے۔ (خاکہ نمبر 10.7)

حلوں کا تدریجی تسلسل



خاکہ نمبر 10.7

میرا ایمان ہے کہ بہت سے تنازعات اتحاد عمل کے تیسرے متبادل رابطے (مکالمے) کے ذریعے نہ صرف حل کیے جاسکتے ہیں بلکہ پیدا ہونے سے روکے جاسکتے ہیں۔ قانونی چارہ جوئی اور مقدمہ بازی کو پہلا نہیں بلکہ آخری اور ناگزیر حل ہونا چاہیے۔ مقدمہ بازی کا کلچر معاشرے کے لیے غیر صحتمند ہوتا ہے۔ اس سے اعتماد ختم ہو جاتا ہے۔ خوفناک مثالیں قائم ہوتی ہیں اور ناخوشگوار سمجھوتے کرنا پڑتے ہیں۔ میری خواہش ہے کہ کسی جج، انارنیز اور وکلاء سے مشاورت کے بعد ایسی کتاب تحریر کی جائے جس کی روشنی میں فریقین کو اس طریقہ کار کے ذریعے تنازعات طے کرنے پر راغب کیا جائے۔ کم از کم کاروباری دنیا کے تنازعات کے لیے ایسا ضرور کیا جائے۔ مجھے یقین ہے کہ اس طرح کی کتاب کے مطالعہ سے مستفید ہونے والے مقدمہ بازی سے گریزاں ہو جائیں گے۔

تیسرے متبادل رابطہ کے ذریعے معاون ٹیم کی تشکیل

وسیع النظری سے کام لیتے ہوئے تیسرے متبادل رابطہ سے کام لے کر معاون ٹیمیں تیار کرنا ضروری ہے۔ ہر جگہ پر اس طرح کی ماڈلنگ پیش کرنا چاہیے۔ ایگزیکٹوز کی

سطح پر تو یہ نہایت ضروری ہے۔ اس لیے کہ بااختیار عہدیدار رسمی لیڈر شپ رکھتے ہیں۔ انہیں بہر طور اس قسم کے رابطوں میں اخلاقی حاکمیت کی ضرورت ہوتی ہے۔ ایک اور وجہ یہ ہے کہ ایگزیکٹو نمایاں حیثیت میں ہوتے ہیں اور اداروں کی ضرورت کے مطابق مختلف شعبوں کے اندر اور شعبوں کے درمیان معاون ٹیمیں تشکیل دیتے ہوئے پورے ادارے میں ان کی تشکیل کرتے ہیں۔

اس طرح کے تیسرے متبادل رابطوں کے ذریعے بننے والی معاون ٹیمیں سب سے نچلے نقطہ یعنی بنیادی سطح پر شروع کی جاسکتی ہیں۔ اس سطح پر حاصل ہونے والے حقیقی نتائج بالائی سطح کے عہدیداروں کی سوچ اور رویہ بدلنے میں مدد دیتے ہیں۔ یاد رہے کہ اس طرح کی لیڈر شپ کا مظاہرہ محض ایک فرد کی طرف سے نہیں بلکہ پوری ٹیم کی طرف سے اختیار (خواہش) کی بات ہونا چاہیے۔ حکم کی بات نہیں۔

آپ اس کی ابتدا کیسے کریں گے؟ اس کی ابتداء کے لیے اپنی ٹیم کے ہر رکن سے اپنے ڈیپارٹمنٹ (شعبہ) میں مختلف ڈیپارٹمنٹس کے ساتھ اور انٹر ڈیپارٹمنٹ ٹیموں کے ساتھ کھل کر بات کریں۔ حاکمانہ انداز سے نہیں بلکہ مشاورت اور معاونت کے انداز سے۔ جب آپ تیسرے متبادل مکالمے اور رابطے کی مہارت استعمال کریں گے تو لوگ بتدریج ایک دوسرے کو سمجھنے لگیں گے اور ایک دوسرے کو پسند کرنے لگیں گے ایک دوسرے پہ کھل جائیں گے۔ ایک دوسرے کے لیے قابل اعتماد بنیں گے اور واقعتاً ایک دوسرے کے قریب آجائیں گے۔ باہمی احترام کو فروغ ملے گا۔ لوگ بتدریج دوسروں کی خوبیوں کا اعتراف اور اظہار کرنے کی کوشش کریں گے۔ اور ان کی خامیوں کا مداوا کرنا پسند کریں گے تاکہ باہمی خوبیوں کو ثمر بار اور نتیجہ خیز بنا سکیں۔ اس سے ادارے کے افراد میں اسی طرح ہم آہنگی پیدا ہوگی جس طرح کسی میوزیکل گروپ یا فٹ بال کی ٹیم میں پیدا ہوتی ہے۔

جب ہم ایک دوسرے کو دوسروں کی خامیوں کی نظر سے دیکھتے ہیں تو پھر ہمیں کسی کی کوئی خوبی دکھائی نہیں دیتی۔ خامیاں ہی نظر آتی ہیں۔

فلم: سٹریٹ ہاکرز

کئی سال پہلے ساؤتھ افریقہ کی ایک کمپنی شہر کے قدیم علاقے میں ری ٹیل کلاتھ سٹور کھولنا چاہتی تھی۔ جس روز اس نے سٹور کا افتتاح کیا تو پھل اور سبزی فروش یعنی سٹریٹ ہاکرز وہاں امد آئے۔ جس جگہ سٹور تعمیر ہوا تھا وہاں وہ لوگ ایک عرصہ سے خوائچے لگایا کرتے تھے۔ نفسیاتی طور پر وہ اسے اپنی جگہ سمجھتے تھے۔ چنانچہ افتتاح کے روز وہ لوگ سٹور کے سامنے اپنے خوائچے لگا کر بیٹھ گئے۔ سٹور کے آگے اڑدھام ہو گیا یہاں تک کہ لوگوں کے لیے سٹور میں داخل ہونا مشکل بن گیا۔

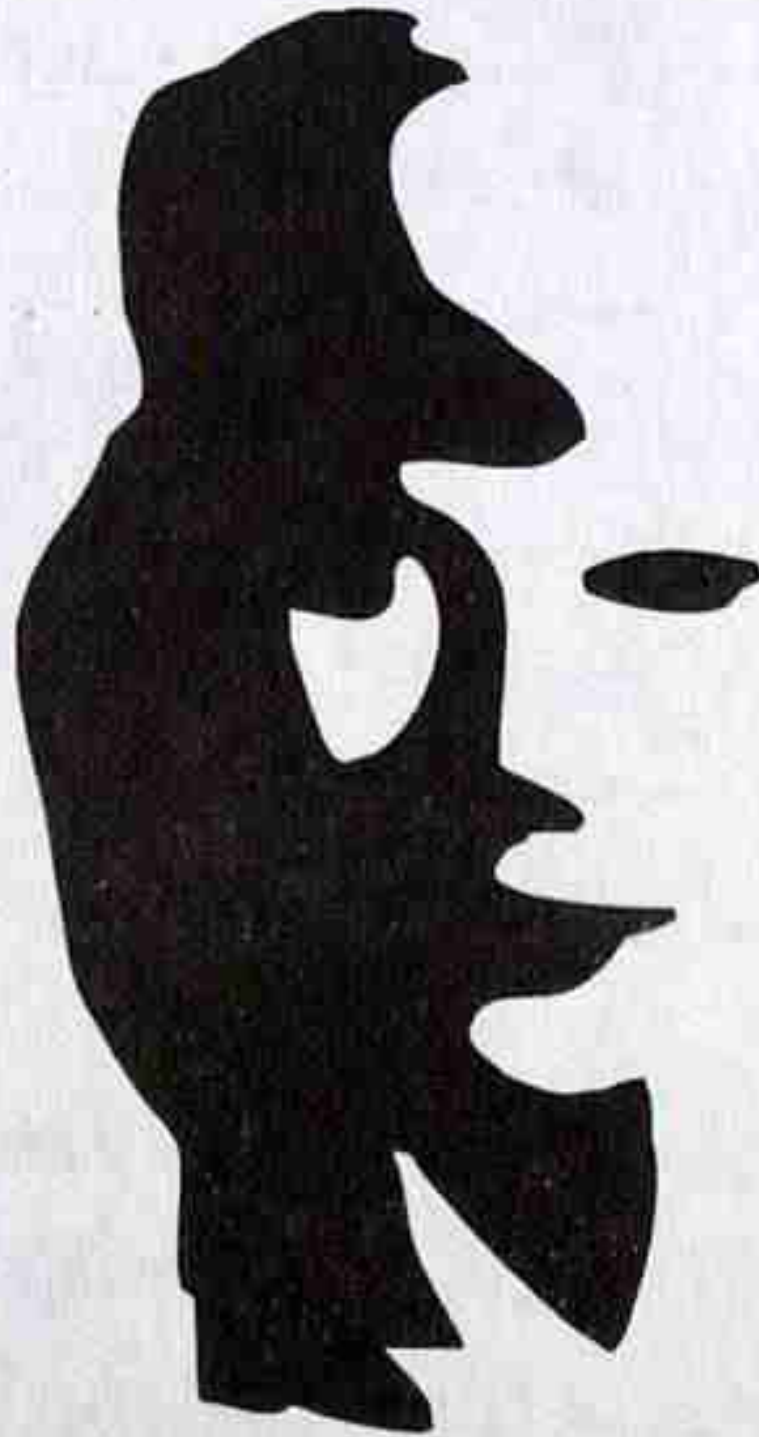
اگر آپ اپنے کسی سٹور کا افتتاح کرتے ہیں اور اسی روز سٹور کے آگے خوائچہ فروش ہجوم کر کے آجاتے ہیں۔ آپ کے سٹور کا راستہ تقریباً بند ہو جاتا ہے تو آپ کا رد عمل کیا ہوگا؟ آپ کیا قدم اٹھائیں گے؟

آپ کے سامنے دو راستے ہوں گے۔ آپ خوائچہ فروشوں پہ قابو پانے کے لیے ان کے ساتھ بے جان چیزوں جیسا سلوک کریں گے یعنی پولیس کو بلائیں گے اور انہیں بالجبر وہاں سے ہٹائیں گے کیونکہ سٹور آپ کی قانونی ملکیت اور کاروباری مقام ہے۔ یا پھر آپ ان کے ساتھ ”انسانوں“ جیسا سلوک کریں گے۔ یعنی ان سے مل بیٹھ کر بات کریں گے۔ اور ایسے حل کی کوشش کریں گے جو دونوں فریقوں کے مفاد میں ہو۔

سٹور کا منیجر ان خوائچہ فروشوں کو ہٹانے کے لیے پولیس کی مدد حاصل کر سکتا تھا۔ لیکن اس نے تیسرا متبادل تلاش کرنے کا فیصلہ کیا۔ پہلے اس نے خوائچہ فروشوں کے مقاصد اور ضروریات سنیں اور پھر انہیں سٹور کی ضروریات کے متعلق بتایا۔ دونوں فریقوں یعنی خوائچہ فروشوں اور سٹور کے منیجر نے اتحاد عمل پر مبنی ایک حل نکالا جو دونوں کے لیے قابل قبول تھا۔

ہم نے ری ٹیل سٹور اور پھل اور سبزی فروشوں کے درمیان ہونے والے تجربہ پہ مبنی وڈیو فلم تیار کی ہے جس کا نام سٹریٹ ہاکرز رکھا ہے۔ میری خواہش ہے کہ آپ یہ فلم ضرور دیکھیں۔ اس میں آپ لوگوں کو ان لوگوں کی طرف سے اتحاد عمل پہ مبنی حل دیکھنے کو ملیں گے جو اپنے اختیارات کو دانشمندی سے استعمال میں لاتے ہیں۔

آپ دیکھیں گے کہ ان لوگوں نے اپنے تخلیقی حل کے لیے کس طرح باہمی افہام و تفہیم پیدا کی۔ آپ دیکھیں گے کہ اس تخلیقیت سے ”راہ چلتے ملنے والوں کو خوش کرنے کی صلاحیت“ کتنا فائدہ دیتی ہے۔ اس صورت حال کو ”خوشگوار حادثہ“ کہا جاتا ہے۔ کچھ اس طرح کی بات رونما ہونا جس کی توقع ابتداء میں کسی کو نہ ہو۔ یہ اعتماد اور تعلقات سے ابھرتی ہے۔ خوانچہ فروش سٹور کی سیکورٹی فورس بن گئے۔ گلیوں کے لوگ جانتے ہیں کہ چور کون ہے اور چوروں کو بھی اس بات کا علم ہوتا ہے۔ چوری چکاری اور اٹھائی گیری چونکہ ساؤتھ افریقہ کا ایک عمومی مسئلہ ہے چنانچہ اس کا تدارک سٹور کو مقامی خوانچہ فروشوں کی صورت میں مل گیا۔ خوانچہ فروشوں کی منظم موجودگی سٹور کے لیے ایک بہت بڑی نعمت بن گئی۔ آپ نے دیکھا کہ اعتماد اور باہمی تعلقات کہاں سے پھوٹ نکلے۔ اور لوگوں کے ایک گروپ پر اعتماد کرنے سے اعتماد ایک فعل بن گیا۔ پھر اس گروپ نے اعتماد کا جواب اعتماد سے دیا۔ ایسا طرز عمل ہمیشہ لوگوں کو جوڑتا ہے۔ یہ ایک ایسا مدافعتی نظام تخلیق کرتا ہے جس میں مستقبل کے ممکنہ مسائل اور الجھنوں سے نمٹنے کی قوت و صلاحیت ہوتی ہے۔



خاکہ نمبر 10.8

سوال و جواب

☆..... اداروں کی زندگی کی گردش کتنی اہم ہے اور کیا ان کے انجام کار انحطاط اور خاتمہ کو ایک تیسرا متبادل بچا سکتا ہے؟

○..... میں سمجھتا ہوں کہ دنیا میں چار ”برمودا ٹرائی اینگلز“ ہیں جو تباہی اور ہلاکت کا سبب بنتی ہیں۔ پہلی خیال کی سطح پر رونما ہوتی ہے۔ جہاں ایک اچھا خیال ذاتی تشکیک خوف اور منفی توانائی کے ہاتھوں غرق ہو جاتا ہے۔ دوسری پیداوار (پروڈکشن) کی سطح پر پائی جاتی ہے جہاں ایک زبردست خیال (تجویز) کو درست طور پر زیر عمل نہیں لایا جاتا۔ اس سطح پر زیادہ تر نئے ادارے..... نوے فیصد تک..... دو سال کے اندر ختم ہو جاتے ہیں۔ یہاں CUP اور LIP کے درمیان اتنے SLIP ہوتے ہیں کہ زبردست قسم کے خیالات روبہ عمل آتے ہوئے غرق ہو جاتے ہیں۔ تیسری برمودا ٹرائی اینگل انتظامیہ (مینجمنٹ) کی سطح پر موجود ہوتی ہے۔ پروڈکشن میں چڑھاؤ کو اس طرح باضابطہ بنا دیا گیا ہے کہ کوئی اور فرد بھی تقلید کر سکے مثلاً کاروبار کو وسعت دیتے ہوئے اس جیسا کوئی اور یونٹ تعمیر کرنا۔ لیکن ہوتا یہ ہے کہ نیا پروڈیوسر فوری طور پر سب کچھ وہی کرنا چاہتا ہے جو سابقہ یونٹ میں تدریجاً ہو چکا ہوتا ہے یا پھر اپنا آپ ہر چیز میں دیکھنا چاہتا ہے۔ روایتی قسم کے نظام اشیاء کو بالخصوص کیش فلو کو قابو میں رکھنے کے لیے نہیں بنائے جاتے چنانچہ انتظامی سطح پر ناکامی غالب آ جاتی ہے۔ چوتھی برمودا ٹرائی اینگل تبدیلی کے مرحلہ پر پیدا ہوتی ہے۔ اس مرحلہ پر اداروں کو تجدید نو سے گزرنے کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ مارکیٹ کے تبدیل ہوتے ہوئے حالات کے مطابق خود کو ڈھال سکے یا نئے مواقع سے فائدہ اٹھا سکے۔ لیکن ادارے اس طرح نوکر شاہی کے لگے بندھے طریقوں میں جکڑے رہتے ہیں اور قواعد و ضوابط کے پابند رہتے ہیں کہ نئی صورت حال انہیں پسپا کر دیتی ہے۔ وہ ہدف شدہ گاہکوں کی ضروریات کا نہ تو اندازہ لگا سکتے ہیں اور نہ انہیں پورا کر سکتے ہیں۔

اچھی مینجمنٹ ٹیم یا ٹیمیں ایسے افراد پر مشتمل ہونی چاہئیں جو چاروں مذکورہ مرحلوں اور سطحوں کی ضروریات پر پورے اتر سکیں۔ اہم ترین بات یہ ہے کہ ٹیم میں باہمی احترام کا جذبہ ہوتا کہ ایک دوسرے کی خوبیوں کو سمجھ سکے اور انہیں استعمال میں لا سکے۔ اور اس

کے ساتھ ساتھ ایک دوسرے کی خامیوں کا ازالہ باہمی خوبیوں سے کر سکے۔ آپ کو ایک آئیڈیا پرسن، ایک پروڈیوسر، ایک مینجر اور ایک ٹیم بلڈر لیڈر کی ضرورت ہوتی ہے جو باہمی احترام کی اقدار تخلیق کرنے میں مدد کر سکے اور جو ایک ایسی معاون ٹیم تخلیق کر سکے جو اپنی تجدید نو کر سکے اور اسے زندگی کی نئی گردش میں لے جائے۔

☆..... اس وقت آپ کا طرز عمل کیا ہوگا جب ادغام کا مرحلہ درپیش ہو۔ آپ مختلف کمپنیوں اور کلچرز کے لوگوں کو ایک جگہ اکٹھے کرنے کی کوشش کر رہے ہوں۔ کیا تیسرا متبادل جادو بن کر ایک عالمی کمپنی میں باہمی انحصار کا حصول ممکن بنا سکتا ہے؟

○..... بہت سے ادغام اور مختلف کمپنیوں سے بیک وقت استفادہ کے اقدامات

اسی لیے ناکامی سے دوچار ہو جاتے ہیں کہ وہ اپنے اپنے طریقہ کار پر زور دیتے ہیں۔ یہ اقدام اسی طرح ہے جیسے مختلف DNAs کا ادغام کرنے کی کوشش کی جائے۔ کیا آپ نے کبھی کوئی مخلوط نسل خاندان دیکھا ہے۔ اس کا کامیابی کے ساتھ بہت چلنا بہت مشکل ہوتا ہے۔ اس کے لیے وقت، استقامت، تحمل اور انڈین ٹانگ سٹک مذاکرات کے انداز کے ساتھ تیسرے متبادل حل یا حلوں کی تلاش درکار ہوتی ہے۔ اس دوران آپ کو پھلتے ہوئے کینسر کے پانچ مقامات دکھائی دیں گے۔ یہ جھگڑے، موازنے، مقابلے، نکتہ چینی اور شکایات کرتے رہنا پر مشتمل ہوتے ہیں۔ یاد رہے کہ لوگوں اور کلچرز کے ساتھ آہستہ روی سے آگے بڑھنے سے تیزی اور تیزی سے آہستہ روی پیدا ہوتی ہے۔ البتہ چیزوں کے معاملے میں تیزی اپنانے سے ہی تیز تر نتائج حاصل ہوتے ہیں۔ لوگوں کے ساتھ پھرتی اور تیز رفتاری غیر موثر رہتی ہے۔ میں اس سخت راستہ سے از خود شناسا ہوا تھا۔ لیکن جو کچھ میں آپ کے علم میں لا رہا ہوں اس نے مجھے قوت و توانائی دی ہے۔ اگر آپ کو تیسرا متبادل کلچر وجود میں لانا ہے تو آپ کو مختلف سوچوں (اور طریقہ کار) کی قدر و قیمت کے لیے کھلی دو طرفہ اور احترام سے لبریز گفت و شنید کے مرحلہ سے گزرنا ہوگا۔ اس کے لیے ایک نئی رسمی لیڈر شپ کی ضرورت ہوتی ہے۔ ایک دفعہ میں کینیڈا میں ایک بڑی کمپنی کے ساتھ کام کر رہا تھا جس کا کلچر بہت پختہ کار اور بااختیار تھا۔ چونکہ کمپنی کے ہیڈ کوارٹرز میں بیٹھے ہوئے لوگ ہر طرح کے دوسرے ملکوں میں اپنا کاروبار شروع کرنا چاہتے تھے چنانچہ وہ کسی طرح کی مرکزی پالیسیوں کے خواہاں تھے۔ لیکن ان پالیسیوں کو ایسے کلچرز سے

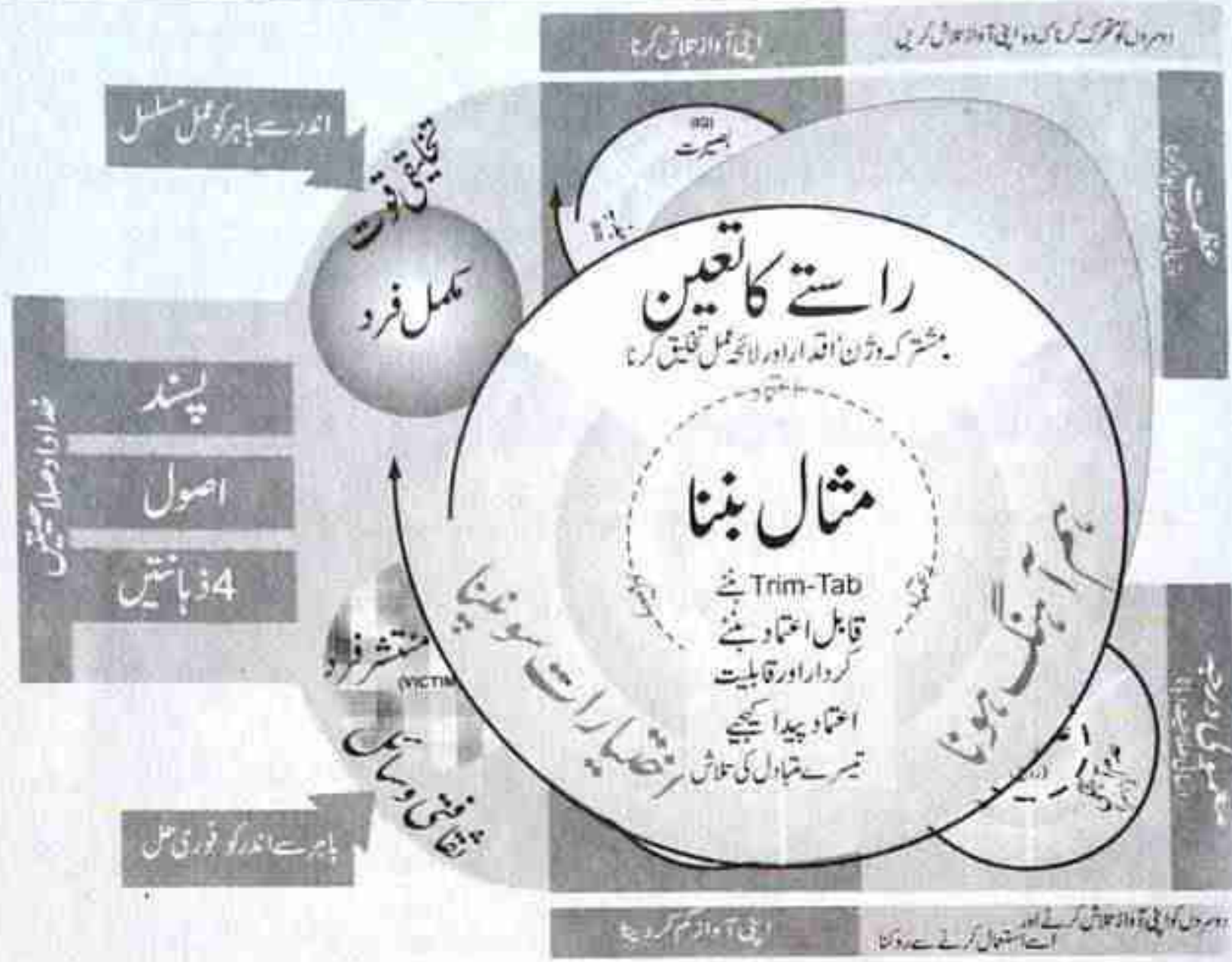
واسطے پڑا جو کینیڈا سے بہت کم پختہ کار اور کھلے تھے۔ کینیڈا کی انتظامیہ نے مجھ سے پوچھا کہ کیا میں ان کی متعلقہ خود مختاری اور آزادی کے ساتھ کام کرنے کے انداز کو نئے مقامات پہ نسبتاً ناپختہ کلچرز میں قواعد و ضوابط سے متاثر ہونے سے بچانے کے لیے کچھ کر سکتا ہوں۔ میں اس سلسلے میں مدد دینے پر تیار تھا۔ جب امریکن ایگزیکٹوز نے محسوس کر لیا کہ وہ اپنے کینیڈین ہیڈ کوارٹرز کے پابند نہیں اور کینیڈا کا کلچرز زیادہ پختہ کار، منفعت بخش، لچکدار، کارآمد اور باختیار ہے تو انہوں نے بھی بیوروکریسی کی ضابطہ پسندی چھوڑ کر کینیڈا کو ماڈل بنانا شروع کر دیا۔ اور پھر دیگر ممالک میں بھی اس کی تقلید کرتے ہوئے اپنے کلچرز کے مطابق متبادل تیسرے حل تلاش کر لیے اور کامیابی سے ہمکنار ہو گئے۔

کلیدی بات یہی ہے کہ باہمی انحصار کو جبری طور پر نافذ نہ کیا جائے۔ اسے قدرتی انداز میں لوگوں کے باہمی اعتماد اور افہام و تفہیم کے ذریعے پیدا ہونا چاہیے۔ جب تک یہ نہ ہو، لوگ باہمی انحصار کو بھی ایک دوسرے کا دست نگر ہونا سمجھتے رہتے ہیں۔

گیارہواں باب

ایک آواز.....
راستہ متعین کرنے کے لیے مشترکہ
وژن، اقدار اور حکمت عملی

ایک دن ایلس چلتے چلتے ایک دوراہے پہ پہنچی، وہ سمجھ
نہیں پا رہی تھی کہ
کس راستے پر آگے بڑھے، وہاں درخت پہ ایک بلی
بیٹھی تھی۔ ایلس نے اس سے پوچھا..... مجھے کس راستے پر جانا
چاہیے۔ بلی نے جواب میں پوچھا۔
تم کہاں جانا چاہتی ہو.....؟
”پتہ نہیں.....“ ایلس کا جواب تھا۔
”تو پھر کسی بھی راہ پہ چلی جاؤ“ بلی نے کہا..... ”کیا
فرق پڑے گا۔“ ایلس ان ونڈرلینڈ..... لوئیس کیمرول



خاکہ نمبر 11.1

یاد رہے کہ آٹھویں عادت اندر سے باہر کو آنے کا ایک تدریجی عمل ہے۔ کسی بھی عادت کی طرح یہ رویے، مہارت اور علم کا امتزاج ہے۔ ہم رویے کو Trim Tabbing کے حوالے سے زیر بحث لا چکے ہیں۔ ہم مہارتوں کو اعتماد سازی اور تیسرے متبادل کی تلاش کے عنوان سے دیکھ چکے ہیں۔ لیڈر شپ کے چار کردار تیسری متبادل لیڈر شپ اور اثر انگیزی کی نمائندگی کرتے ہیں۔ یہ آپ کو تبدیلی لانے والی لیڈر شپ کے اصولوں کا علم مہیا کرتے ہیں۔

اثر انگیزی قابل اعتماد ہونے کا ماڈل بننے سے شروع ہوتی ہے اسی صورت میں لوگوں کا اعتماد آپ میں پیدا ہوتا ہے۔ لیکن جیسا کہ آپ جانتے ہیں ان کی ضرورت آپ کے قابل اعتماد ہونے سے کچھ زیادہ ہوتی ہے۔ محض اچھے ارادے بری معاملہ فہمی کی تلافی نہیں کرتے۔ لوگوں کو ضرورت ہوتی ہے کہ وہ ایک ماڈل دیکھ کر سمجھ سکیں کہ وہ کس طرح ایک مختلف انداز میں کام اور قیادت کر سکتے ہیں۔ اس سے مختلف جس کے وہ عادی رہے ہیں۔ ادارے کے اس کلچر سے مختلف جس میں وہ کام کرتے آ رہے ہیں اس جبری انتظام سے مختلف جو صنعتی دور کی روایت ہے۔ آپ کی اہم ترین ماڈلنگ دوسروں کو یہ دکھانا ہے

کہ ایک فرد جس نے اپنی آواز تلاش کر لی ہے کس طرح ایک لیڈر کے بقیہ تین بنیادی کرداروں راستہ متعین کرنا، صف بندی کرنا اور باختیار بنانا کے اندر رہ کر کام کرتا ہے۔

آپ کو ان تینوں کرداروں کا ماڈل بننے میں مدد دینے کے لیے آئندہ جوابات دیئے جا رہے ہیں وہ لیڈر شپ کے بقیہ تینوں درج ذیل کرداروں کا احاطہ کرتے ہیں۔

(1) ہر کردار کے ارد گرد پائے جانے والے مفروضوں اور حقائق کی نشاندہی کرنا۔

(2) ہر کردار کی بجائے آوری کے لیے تین متضاد متبادلات کی وضاحت کرنا۔

(3) کسی بھی چیلنج کا مقابلہ کرنے کی کلید یہی ہے کہ ہمیشہ اعلیٰ تر تیسرا متبادل تلاش کیا جائے۔

اس باب میں ہم لیڈر شپ کے اس چیلنج کی بات کریں گے جس میں مختلف خوبیوں کے افراد کو متحد کرنا اور دنیا کو ایک آواز اور ایک بڑے مقصد کے طور پر دیکھنا ہوتا ہے۔ یہ کردار مشترکہ وژن، اقدار اور لائحہ عمل کی ترجیحات کے ساتھ راستہ متعین کرتا ہے۔ آئیے پہلے ہم راستہ متعین کرنے سے وابستہ مفروضے حقیقت اور متبادلات کو دیکھتے ہیں۔

مشن اعلامیے اور حکمت عملی کی ترجیحات وہ لوگ مرتب کرتے ہیں جو بہتر جانتے ہیں اور اعلیٰ مناصب پر ہیں۔

مفروضہ

مشن اعلامیے اور حکمت عملی کی ترجیحات غلبت میں وہ لوگ مرتب کرتے ہیں جو اعلیٰ مناصب پر ہوتے ہیں۔ ان کا اعلان کرتے ہیں اور پھر بھول جاتے ہیں۔ بھرپور وابستگی اور توجہ کے بغیر استقامت نہیں آتی۔

حقیقت

خاکہ نمبر 11.2

راستہ متعین کرنے کے لیے لیڈر شپ کے کردار کا پہلا متبادل یہ ہو سکتا ہے کہ اپنی ٹیم یا ادارے کے لیے وژن، اقدار اور حکمت عملی کا اعلان کر دیا جائے جبکہ ابھی اس معاملہ

میں ان لوگوں (ٹیم یا ادارے) کی حقیقی وابستگی پیدا نہ ہوئی ہو۔

دوسرا متبادل یہ ہو سکتا ہے کہ لوگوں کو زیادہ سے زیادہ ملوث کیا جائے اور پھر تجزیوں اور کمیٹیوں کی رپورٹوں میں الجھ کر مفلوج ہو کر بیٹھ جائیں۔ طویل بحث مباحثے اور غیر متعلقہ تفصیلات کے ساتھ اس مفروضے پر کام کیا جائے کہ آپ کو کسی حکمت عملی یا دوسرے لوگوں کو بااختیار بنانے کی ضرورت نہیں ہے۔

تیسرا متبادل یہ ہو سکتا ہے کہ نہ صرف معقول حد تک لوگوں کو وژن، مشن اور حکمت عملی مرتب کرنے کے کام میں شامل کیا جائے بلکہ اس بات کو تسلیم کیا جائے کہ اگر آپ اعتماد کا ایک مضبوط کلچر تعمیر کرتے ہیں اور خود کو قابل اعتماد بناتے ہیں تو ایک بھرپور وابستگی پیدا ہوگی جو شراکت کی طاقت کے برابر ہوتی ہے۔

مجھے اس تیسرے متبادل کی وضاحت تمثیلی انداز میں کرنے کی اجازت دیجئے۔
رٹز۔ کارلٹن ہوٹل میں قیام کے دوران مسلسل ملنے والی غیر معمولی سروس نے مجھے ایک عرصہ تک متحیر رکھا۔ لیکن جب اس ہوٹل کے طول عرصہ تک پریذیڈنٹ رہنے والے مسٹر ہارسٹ شلز سے تعارف ہوا اور کچھ ملاقاتیں ہوئیں تو میری حیرت دور ہو گئی کہ اس ہوٹل میں قابل تعریف کلچر کیسے تعمیر ہوا۔ مسٹر شلز اس ہوٹل چین کے چیف آپریننگ آفیسر بھی تھے۔ ان کی رہنمائی میں رٹز۔ کارلٹن ہوٹل کمپنی نے سروس کے شعبہ میں مالکیم بالڈرج نیشنل کوالٹی ایوارڈز حاصل کیے۔

میں نے ایک دفعہ اپنے کالم کے لیے مسٹر ہارسٹ سے انٹرویو کے دوران پوچھا..... آپ لیڈرشپ کی تعریف کیسے کریں گے۔ ہارسٹن شلز کا جواب تھا:
”لیڈرشپ سے مراد ایسا ماحول تیار کرنا ہے جس میں لوگ محض ادارے کے لیے کام نہیں کرنا چاہتے بلکہ اس کا حصہ بننا چاہتے ہیں۔ لیڈرشپ ایسا ماحول تخلیق کرتی ہے جس میں لوگوں کو کام کرنے کی مجبوری نہیں خواہش ہوتی ہے۔ ایک لیڈر کا فرض ہے کہ وہ ایسا ماحول تیار کرے۔ مجھے لوگوں کو محض کام نہیں ایک مقصد اور ایک انہماک دینا چاہیے۔ ایک کاروباری فرد کی حیثیت سے میرا فرض ہے کہ ایک ایسا ماحول تخلیق کروں جس میں لوگ خود کو کسی چیز کا حصہ تصور کریں۔ اطمینان محسوس کریں اور ایک مقصد رکھیں۔ ان کی زندگیوں میں یہ مقصد اور قدر ہی ہوتے ہیں جو انہیں آگے بڑھنے پر مائل کرتے ہیں۔

اسی صورت میں آپ انہیں زیادہ سے زیادہ دے سکتے ہیں۔
جب آپ لوگوں کو محض ایک کام کی تکمیل کا ذریعہ سمجھتے ہیں اور ان سے چیزوں جیسا سلوک کرتے ہیں جیسے ایک کرسی جس پر آپ بیٹھے ہیں تو میں نہیں سمجھتا کہ انسان ہونے کے ناطے ایسا کرنا ہمارے لیے ٹھیک ہے۔ ہم میں سے کوئی بھی نہیں چاہے گا کہ وہ کونے میں پڑی ہوئی کوئی چیز بن جائے۔ ہم کسی ملازم کے لیے ایک زبردست تسکین یہ پیدا کر سکتے ہیں کہ وہ خود کو اہم ادارے کا ایک حصہ محسوس کرے۔ اور فیصلے کرنے اور اپنا کردار ادا کرنے کے لیے اعتماد یافتہ سمجھے۔

ہر فرد اپنے مخصوص شعبہ میں ذی علم کارکن ہے اور بلاشبہ ایک ڈش واشر صورت حال کو مجھ سے زیادہ بہتر سمجھتا ہے۔ چنانچہ ڈش واشر بہتر ماحول حالات کا رُپیداواریت اور برتن کم توڑنے وغیرہ کے بارے میں زیادہ مفید کردار ادا کر سکتا ہے۔ یہ لوگ اپنے شعبہ میں اپنے علم کو بہتر طور پر استعمال کر سکتے ہیں۔

میرے پاس ہوٹل میں سولہ برس پہلے نیروبی کا ایک نوجوان ڈش واشر تھا۔ وہ اچھی طرح انگلش نہیں بول سکتا تھا۔ لیکن وہ مخنتی نوجوان تھا۔ کچھ عرصہ بعد ہوٹل انتظامیہ نے اسے روم سروس کی پیشکش کی۔ پھر اسے روم سروس لیڈر بنایا گیا۔ پھر لابی اٹینڈنٹ بنایا گیا، پھر بارٹینڈر اور پھر وہ اسٹنٹ لابی مینجر بن گیا۔ اب وہ فوڈ اینڈ بیورج ڈائریکٹر ہے۔ آج ہوٹل میں نمبر دو کی حیثیت رکھنے والا کبھی ایک ڈش واشر تھا۔

جب میں سولہ برس کا تھا تو میری ماں مجھے میرے چھوٹے سے سوٹ کیس کے ساتھ ہوٹل میں لے گئی۔ مجھے اپنی اپرنٹس شپ کی ابتدا کرنا تھی۔ وہاں بھی اہم قسم کے گیسٹ آتے تھے۔ میں ان سب کو اپنے سے بڑا محسوس کرتا تھا۔ میں ایک قابل ذکر ستر سالہ ہیڈ ویٹر کے زیادہ قریب ہو گیا جس کے ساتھ اپرنٹس کی حیثیت سے کام کرتا رہا تھا۔ وہ نہایت عمدہ فرد تھا۔ کبھی اس کی تعریف کرتے تھے وہ ہمیشہ اس بات کا خیال رکھتا کہ جو کچھ وہ کرے جو کچھ کہے اور جس طرح وہ نظر آئے اس میں ایک نفاست اور عمدگی ہو۔ میں نے اس شخص سے سیکھا کہ اگر آپ غیر معمولی طریقے سے کام کرتے ہیں تو اہم ہو جاتے ہیں اور اسی طرح آپ کا کام۔ میں نے ادراک کر لیا کہ میں بھی اتنا ہی اہم بن سکتا ہوں اگر میں ٹھیک طریقے سے کام کروں چاہے یہ کام کتنا ہی معمولی کیوں نہ ہو۔

درحقیقت یہی تصور رٹز- کارلٹن کا ماٹو بن گیا ہے۔ ”ہم باوقار خواتین و حضرات ہیں جو باوقار خواتین و حضرات کی خدمت کر رہے ہیں۔“

گزشتہ بائیس برسوں میں ہم نے تقریباً پچاس لاکھ افراد کا سروے کیا ہے تاکہ موثر لیڈرز اور مینیجرز کی خصوصیات اور صلاحیتوں کو سمجھ سکیں۔ اس وسیع ترین مطالعے کے دوران متاثر کرنے والی باتوں میں سے ایک اہم ترین بات یہ سامنے آئی کہ مینیجرز کام کی اخلاقیات (ماڈلنگ) میں روایتی طور پر بہت اونچے رہتے ہیں لیکن توجہ مرکوز کرانے اور واضح رہنمائی (راستہ متعین) کرنے کی صلاحیت بہت کم رکھتے ہیں۔ اس کا نتیجہ یہ نکلتا ہے کہ لوگ نہ تو کلیدی ترجیحات کے لیے واضح ذہن رکھتے ہیں اور نہ قابل مواخذہ ہوتے ہیں چنانچہ پورے کا پورا ادارہ عملدرآمد میں ناکام رہتا ہے المیہ یہی ہے کہ لوگ پہلے سے زیادہ محنت کر رہے ہیں لیکن چونکہ وژن اور وضاحت کا فقدان ہے چنانچہ وہ بہت دور جانے میں کامیاب نہیں ہوتے۔ یہ لوگ محض ایک رسہ کھینچ رہے ہیں اور اپنی پوری قوت لگا رہے ہیں جس کے دوسرے سرے پر کچھ نہیں۔

اگر ماڈلنگ اعتماد پھونکتی ہے تو راستہ متعین کرنا، ترتیب اور نظم تخلیق کرتا ہے اور مطالبہ کے بغیر ایسا کرتا ہے۔ جوں ہی لوگوں کو اس بات میں شامل کیا جاتا ہے کہ ادارے کے لیے کیا چیز زیادہ ضروری ہے تو وہ سب اس معیار کے لیے اشتراک پیدا کر لیتے ہیں جو آنے والے تمام فیصلوں کو وضع کرتا ہے۔ یہ وضاحت بخش رابطہ یا مواصلت نکتہ ارتکاز مہیا کرتی ہے۔ یہ مواصلت مستعدی کے قابل بھی بناتی ہے جس کو ہم بعد میں یعنی باختیار بنانے کے کردار میں زیر بحث لائیں گے۔

ایک ذاتی سطح پر وژن کسی ادارے میں راستہ متعین کرنے کا کام بھی کرتا ہے۔ انفرادی طور پر آپ جو کچھ دیکھتے ہیں اسے اہم قرار دیتے ہیں چنانچہ اب آپ کا چیلنج اور کردار یہ ہے کہ جو کچھ اہم ہے اور جو کچھ قابل قدر ہے اس کے لیے ایک مشترکہ وژن تخلیق کریں۔ ایک لمحے کے لیے درج ذیل سوالات پہ غور کریں جو آپ اپنے ملازمین سے کر سکتے ہیں۔

(1) کیا لوگ ادارے کے اہداف کو واضح طور پر سمجھتے ہیں؟

(2) کیا وہ اس کے پابند اور خواہشمند ہیں؟

”لیڈرشپ کا جوہر یہ ہے کہ آپ کے پاس وژن ہونا چاہیے۔ بے مقصد ڈھول بجانے کا کوئی فائدہ نہیں ہوتا۔“
..... تھیوڈور ایم ہیز برگ

لوگوں کو اہم ترین اہداف سمجھنے اور ان کے لیے پابند اور خواہش مند ہونے میں مدد دینے کے لیے ضروری ہے کہ انہیں فیصلہ سازی میں شریک کیا جائے۔ مل جل کر ادارے کی منزل (وژن اور مشن) کا تعین کیا جائے تو پھر ادارے میں ہر فرد خود کو اس راستے کا مسافر سمجھے گا اس راستے کو اپنا سمجھے گا جو منزل (اقدار اور لائحہ عمل) کی طرف لے جاتا ہے۔

مل جل کر یہ طے کرنا کہ ایک ادارے یا ٹیم کے لیے سب سے زیادہ اہم کیا ہے تقاضا کرتا ہے کہ ان حقائق کا ادراک کیا جائے جو آپ کو درپیش ہیں۔ جب آپ ایک دفعہ ان کو سمجھ لیتے ہیں تو اس وقت تک کام کرتے رہتے ہیں جب تک مشن اعلامیہ اور لائحہ عمل میں ایک مشترکہ وژن اور نظام اقدار مجسم نہیں ہو جاتے۔ بنیادی حقائق سے آگاہ ہونے کی ضرورت کے بارے میں مصنف کلیٹن ایم کرشٹین کا کہنا ہے۔

ہر صنعت میں ہر کمپنی کچھ مخصوص قوتوں کے زیر اثر کام کرتی ہے۔ انہیں ہم اداروں کی فطرت کے قوانین کہتے ہیں۔ یہ پوری قوت کے ساتھ طے کرتے ہیں کہ ایک کمپنی کیا کر سکتی ہے اور کیا نہیں کر سکتی۔ جن مہجروں کو منتشر کرنے والی ٹیکنالوجیز سے واسطہ پڑتا ہے وہ مذکورہ قوتوں کے غالب آنے پر اپنی کمپنیاں تباہ کر بیٹھتے ہیں۔

ان کی مثال ان قدیم مہم جوؤں جیسی ہے جو اڑنا چاہتے تھے۔ وہ اپنے بازوؤں کے ساتھ پر باندھ کر اونچے مقامات سے کودتے رہے۔ انہوں نے پوری قوت کے ساتھ بازو چلانے کی کوشش کی لیکن سب کے سب ناکام رہے۔ اس لیے کہ اپنے خوابوں اور سخت محنت کے باوجود وہ فطرت کی کچھ طاقتور قوتوں کے خلاف لڑ رہے تھے۔

کوئی بھی شخص اتنا طاقتور نہیں تھا کہ یہ لڑائی جیت سکے۔ فضا میں پرواز اسی وقت ممکن ہوئی جب لوگوں نے وہ متعلقہ قوانین اور اصول سمجھ لیے جو بتاتے ہیں کہ فطرت کیسے کام کرتی ہے۔ یعنی وہ قانون کشش ثقل، بلند ہونے، قوت کے ساتھ چلنے اور مزاحمت

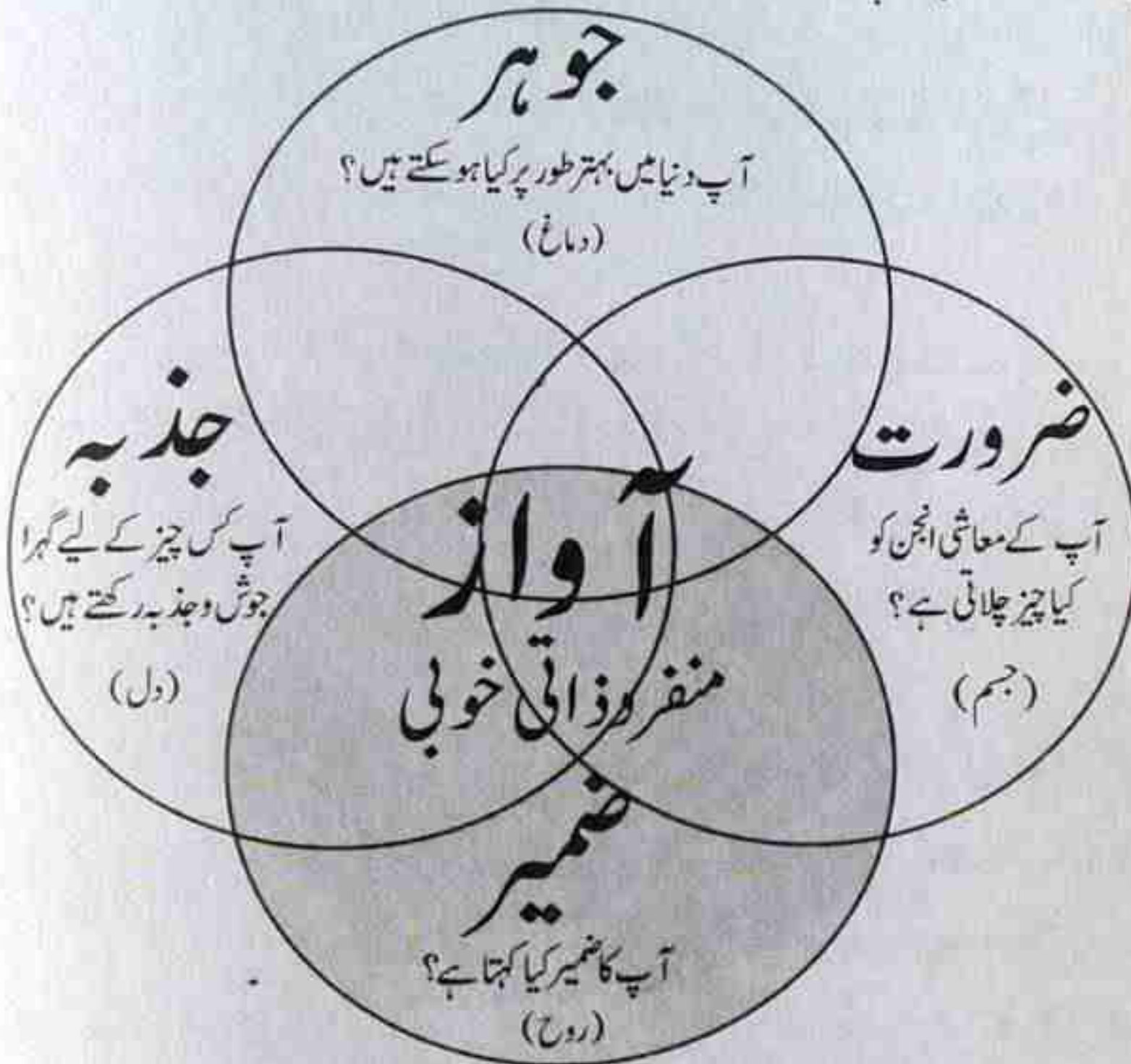
کے اصول سمجھ گئے۔ جب لوگوں نے اڑنے کے لیے ایسی مشین بنائی جو قوانین فطرت سے ہم آہنگی رکھتی تھی، ان کے خلاف لڑتی نہیں تھی تو وہ ان بلندیوں پر جانے اور طویل ترین فاصلوں کو طے کرنے کے قابل ہو گئے جن کا ماضی میں تصور بھی نہیں کیا جاسکتا تھا۔ آپ کو چار حقائق کا ادراک ضرور ہونا چاہیے۔ مارکیٹ کے حقائق، بنیادی صلاحیتیں، متعلقہ افراد کی خواہشات اور ضروریات اور اقدار۔ اس کے بعد ہی آپ راستہ متعین کرنے کے کردار سے پوری طرح آگاہ اور اسے ادا کرنے کے لیے تیار ہو سکتے ہیں۔

مارکیٹ کے حقائق: آپ کے ادارے یا ٹیم کے لوگ مارکیٹ کے بارے میں کیا تصور رکھتے ہیں؟ وسیع تر سیاسی، اقتصادی اور تکنیکی پس منظر کیا ہے؟ مد مقابل قوتیں کون سی ہیں؟ متعلقہ صنعت کے رجحانات اور خواص کیا ہیں؟ منتشر کرنے والی ٹیکنالوجی اور منتشر کرنے والے بزنس ماڈلز کے امکانات کیا ہیں جو پوری صنعت یا بنیادی روایت کو تاریک کر سکتے ہیں؟

بنیادی صلاحیتیں: آپ کی منفرد خوبیاں کیا ہیں؟ میں کولنز کی راستہ متعین کرنے کی سوچ سے بہت متاثر ہوں۔ وہ اپنی کتاب Good To Great میں تین دائرے پیش کرتا ہے جو ایک دوسرے کو کاٹتے یا ایک دوسرے میں سے گزرتے ہیں۔ یہ دائرے آپ کی بنیادی خوبیوں کی نمائندگی کرتے ہیں۔ وہ اسے خارپشت تصور کہتا ہے۔ یہ دائرے تین سوالوں کی نشاندہی کرتے ہیں۔ آپ کس شعبہ میں واقعی کمال رکھتے ہیں؟ کمال حاصل کر سکتے ہیں؟ یہاں تک کہ آپ دنیا میں کیا بہتر بن سکتے ہیں؟ دوسرا سوال یہ ہے کہ آپ کس چیز کے لیے گہرائی کے ساتھ پر جوش ہیں؟ اور تیسرا سوال یہ ہے کہ لوگ اس کی کیا قیمت ادا کریں گے؟ بہ الفاظ دیگر، کون سی انسانی ضروریات اور خواہشات پوری ہوں گی جو آپ کے معاشی انجن کو چلاتی رہیں گی۔ ایک دوسرے میں سے گزرنے والے ان تینوں دائروں کا مقام اتصال آپ کی قابل قدر حیثیت کی نمائندگی کرتا ہے۔

اگر ہم ان میں ایک اور سوال کا اضافہ کر دیں کہ آپ کا ضمیر کیا مشورہ دیتا ہے؟ تو میرے نزدیک ایک مکمل انسان کی سوچ ابھر آتی ہے۔ (جسم..... معاشی انجن، ذہن..... کمال، دل..... جوش و جذبہ، روح..... ضمیر۔) ان چاروں دائروں کا مقام اتصال وہ جگہ

ہے جہاں آپ کی آواز پائی جاتی ہے (خاکہ نمبر 11.3) پہلے بھی ذکر ہو چکا ہے کہ یہ ایروچ ایسے فرد پہ نافذ ہوگی جو اپنی آواز تلاش کر رہا ہے یا پھر ایسے ادارے پہ لاگو ہوگی جو اپنی آواز کا طالب ہے۔



خاکہ نمبر 11.3

فریقین کی خواہشات اور ضروریات: تمام مختلف فریقین (متعلقہ لوگوں) کے بارے میں سوچئے۔ سب سے اہم ترین فریق یعنی صارفین۔ وہ حقیقتاً کیا چاہتے اور ضرورت رکھتے ہیں؟ ان کے مسائل، پریشانی اور تشویش کیا ہے۔ آگے ان کے گاہکوں کی ضرورت اور خواہش کیا ہے۔ صارفین جس مارکیٹ میں کام کر رہے ہیں اس کے حقائق کیا ہیں، ممکنہ طور پر کون سی ٹیکنالوجی یا بزنس ماڈل انہیں پریشان کر سکتے ہیں یا مکمل نقصان پہنچا سکتے ہیں۔ اور مالکان کے بارے میں سوچئے، جنہوں نے سرمایہ مہیا کیا ہے۔ ٹیکس ادا کرتے ہیں ان کی ضروریات اور خواہشات کیا ہیں؟ اور پھر اپنے ساتھیوں، ماتحتوں اور دیگر ملازمین کے بارے میں سوچئے۔ ان کی ضروریات اور خواہشات کیا ہیں؟ اور اس

کے ساتھ ساتھ سپلائرز، ڈسٹری بیوٹرز اور ڈیلرز کے بارے میں سوچئے۔ یہ سپلائی کی مکمل زنجیر ہیں۔ اور آخر میں کمیونٹی اور فطری ماحول بھی آپ کے پیش نظر رہنے چاہئیں۔

اقدار: ان لوگوں کی اقدار کیا ہیں؟ آپ کی اقدار کیا ہیں۔ ادارے کا مرکزی مقصد کیا ہے؟ آپ کو کس کام کے لیے ملازمت دی گئی ہے۔ کون سی اقدار کو گائیڈ لائنز بنایا جاسکتا ہے؟ دباؤ اور تناؤ کے وقت میں مختلف تناظر میں ان اقدار کو کس طرح ترجیح دی جانی ہے۔ بہت سے لوگ تو یہ فیصلہ بھی نہیں کر سکتے کہ ان کے لیے سب سے زیادہ اہم کیا ہے؟ انہوں نے کوئی ایسا معیار طے نہیں کیا ہوتا جو تمام دوسرے فیصلوں کے بارے میں آگاہ کرے اور ان کی نگرانی کرے۔ اب آپ اسے پورے گروپ، ٹیم یا ادارے کے لیے کرنے کی کوشش کریں۔ غور کریں کہ یہ معاملہ کس قدر پیچیدہ ہے۔ کس طرح باہمی انحصار چاہتا ہے اور حقیقتاً ایک چیلنج ہے۔

یہ اور اسی طرح کے سوالات اور الجھنیں اپنے ہدف پر توجہ مرکوز کرنے سے پہلے صاف طور پر سمجھ لینی چاہئیں۔ یہی وجہ ہے کہ اس طرح کا کردار، قابلیت، وژن، نظم و ضبط اور جذبہ درکار ہوتے ہیں جو ضمیر کی نگرانی میں ہوں۔

راستہ متعین کرنا ہر طرح کی ذمہ داریوں میں اہم ترین اور مشکل ترین ہے کیونکہ آپ کو اتنی متنوع شخصیات، ایجنڈوں، حقائق، اعتماد کے درجوں اور اناؤں سے نمٹنا ہوتا ہے کہ معاملہ نازک ہو جاتا ہے۔ یہی وجہ ہے کہ ماڈلنگ، آپ کا مثالی نمونہ بننا، کیوں اتنا ضروری اور مرکزی حیثیت رکھتا ہے۔ اگر لوگوں کو اس فرد یا ٹیم پر بھروسہ نہ ہو جو راستہ متعین کرنے کے عمل میں مصروف ہے تو وہ نہ تو اس مشن کو اپنا سمجھیں گے اور نہ ہی مثبت انداز میں شرکت کریں گے۔

اس کے لیے جارج واشنگٹن کے ماڈلنگ کریکٹر اور قابلیت کی ضرورت ہوتی ہے۔ جو ایک تھامس جیفرسن، ایک جان ایڈمز، ایک بنجمن فرینکلن، ایک الیگزینڈر ہملٹن اور امریکن ری پبلک کے دیگر بانیان کی ذہانتوں اور تنوع کو متحد اور ہم آہنگ کرے تاکہ اعلان آزادی اور پھر یونائیٹڈ سٹیٹس کا آئین اپنی دس ترامیم کے ساتھ تیار ہو سکے جسے حقوق کا قانون کہتے ہیں۔ راستہ متعین کرنے کے کام کی تکمیل ریاست ہائے متحدہ امریکہ کی تشکیل کے دوران سب سے زیادہ مشکل ہے۔ لیکن بصیرت افروز رہنما دستاویزات

نے ریاست ہائے متحدہ امریکہ کو جاں گسل بحرانوں میں زندہ رہنے کے قابل بنایا ہے۔ خانہ جنگی، عالمگیر جنگوں، ویت نام کی جنگ، واٹر گیٹ جیسے صدارتی سکینڈلز کے دوران اس کی بقا ممکن رہی۔ اور باختیار بنائے جانے کی بات کیجیے تو دنیا کی چار فی صد آبادی ایک تہائی دنیا کے لیے ساز و سامان زیست تیار کر رہی ہے۔

مشترکہ وژن اور اقدار کا حصول

اشتراک ایک دلچسپ لفظ ہے۔ جب میں آپ کے ساتھ کسی چیز کا اشتراک رکھتا ہوں تو اس کا مطلب ہے کہ میں آپ کو وہ کچھ دیتا ہوں جو میرے پاس ہے۔ اگر آپ میرے ساتھ اتفاق اور اتحاد رکھتے ہیں۔ جو کچھ میں ہوں اس پر یقین رکھتے ہیں۔ مجھ پر اعتماد کرتے ہیں تو پھر مجھے آپ کے ساتھ اپنے وژن کا اشتراک ہی رکھنا چاہیے ممکن ہے آپ اس وژن میں خود کو زیادہ وابستہ رکھے ہوئے ہوں کیونکہ ہو سکتا ہے آپ نے اسے میرے تجربے سے متاثر ہو کر خود ہی نشوونما دی ہو۔ اور اگر دوسری طرف آپ اہل محسوس ہوتے ہیں اور اس سے وابستہ ہونے کے خواہشمند ہیں تو میں محض آپ کو بتاتا ہوں کہ میرا پلان اب تمہارا پلان ہے۔ تو آپ کی جذباتی وابستگی کبھی پیدا نہیں ہوگی۔ اس لیے کہ اس میں اشتراک پیدا نہیں ہوا۔ آپ محسوس کریں گے کہ مشن اور طے شدہ اقدار آپ پر نافذ کی جا رہی ہیں۔ ہمارا گیت ایک ہی گیت نہیں ہے۔

مختصر یہ کہ مشن اعلامیہ اور لائحہ عمل ایک ہی چیز ہوتے ہیں لیکن ہر فرد کو ایک ہی گیت میں شامل کرنا ایک الگ چیز اور پوری اہمیت رکھتا ہے۔ یہ ایک بہت بڑی ذمہ داری ہے۔ مثال بننے کا لیڈر شپ کا کام واقعتاً راستہ متعین کرنے کے کردار میں جلوہ گر ہوتا ہے۔ ورنہ لوگ ایک ہی گیت نہیں اپناتے۔ وہ جذباتی سطح پر لائحہ عمل کی مشکلات کے سامنے صف بستہ نہیں ہوتے۔ اور بہاؤ میں نیچے سب کچھ بے معنی ہوتا رہتا ہے۔ لوگوں میں اپنے آپ کو بچانے کی جبلی خواہش کے سوا کچھ فعال نہیں ہوتا۔ اگر مقابلہ بھی ابتری کا شکار ہو تو آپ لازمی طور پر بقا حاصل کر لیتے ہیں۔ لیکن اگر آپ کے بڑے مد مقابل اتحاد عمل کے ساتھ موجود ہوں اور بالخصوص وہ عالمی معیار رکھتے ہوں تو پھر آپ کے ادارے کا وجود تاریخ کا حصہ بن کر رہ جاتا ہے۔

فلم: گول (Goal)

اگر آپ ابھی چھٹی کے روز اپنے بچوں کو فٹ بال کھیلنے ہوئے دیکھ چکے ہیں تو اس چھوٹی سی مگر زبردست فلم کو دیکھ کر آپ قہقہہ لگائیں گے۔ آپ محسوس کریں گے کہ میدان سے باہر ہونا اور کھیل میں شامل ہونا کتنا مختلف ہے۔ اس فلم میں آپ کو ان چیلنجوں کی مشابہت ملے گی جو کام کے دوران پیش آتے ہیں۔ مثلاً ہر فرد کو ایک ہی گول پوسٹ پر توجہ مرکوز کرانے کی کوشش۔

راستہ متعین کرنے (توجہ مرکوز کرنے) کے آلات

مشن اعلامیہ اور لائحہ عمل

کسی ادارے یا ٹیم کے لیے اپنا راستہ متعین کرنا ایسے ہی ہے جیسے کسی فرد کے لیے ماڈلنگ۔ اس میں یہ فیصلہ کرنا ہوتا ہے کہ بحیثیت ادارہ، ٹیم یا خاندان کس چیز پہ اجتماعی توجہ مرکوز کی جائے۔ آپ اسی قسم کے اقدار اور مقاصد کے سوالات کرتے ہیں جو انفرادی طور پر آپ کے پیش نظر ہوتے ہیں اور اب یہ اقدار اور مقاصد ایک مخصوص مشن اعلامیہ کی صورت میں اجتماعی طور پر ایک گروپ کے سامنے ہیں۔ باہمی تعامل کے ذریعے آپ ایک تحریری مشن اعلامیہ تخلیق کرتے ہیں۔ ایک لائحہ عمل تحریر میں لاتے ہیں (اقدار کی حیثیت اور اہداف (گولز) کے حصول کے لیے)۔ مشن اعلامیہ کو آپ کے مقاصد کے ادراک، آپ کے وژن اور آپ کی اقدار کا آئینہ دار ہونا چاہیے۔

لائحہ عمل وضاحت کرتا ہے کہ آپ اپنے گاہکوں اور دیگر فریقین کی قدردانی کریں گے۔ انہیں کیا فوائد مہیا کریں گے۔ یہ آپ کا دعویٰ اور وعدہ ہوگا۔ یہی آپ کی توجہ کا مرکز ہوگا۔ اور یہی آپ کے ادارے کی آواز ہوگی۔ اپنی حکمت عملی اور لائحہ عمل مرتب کرتے ہوئے آپ کو یہ جاننے کی ضرورت ہوتی ہے کہ آپ کے گاہک اور دیگر فریقین کون ہیں یا آپ کن کو اپنا گاہک اور متعلقہ فریق بنانا چاہتے ہیں؟ کیا قیمتی خدمات یا مصنوعات آپ انہیں پیش کر رہے ہیں؟ آپ کا پلان کیا ہے؟ حتمی عرصہ کیا ہے؟ جس میں آپ اپنے ابتدائی اہداف حاصل کرنا چاہتے ہیں اور گاہکوں کو خود سے مربوط رکھنا چاہتے ہیں۔ کسی

خاندان کے لیے آپ کا پلان محض ایکشن پلان ہوتا ہے تاکہ اپنی اقدار اور وژن کو روزمرہ زندگی میں روبہ عمل لاسکیں۔

بااختیار بنانے کا مشن اعلامیہ

بااختیار بنانے کے لیے مشترکہ مشن اعلامیہ عام طور پر اس وقت تیار کیے جاتے ہیں جب:

- (1) معقول تعداد میں ایسے لوگ ہوں جو
 - (2) اچھی طرح باخبر ہوں
 - (3) آزادی اور اتحاد عمل کے ساتھ کام کرتے ہوں
 - (4) اعلیٰ درجہ کے اعتماد کے ماحول میں رہتے ہوں۔ حقیقت یہی ہے کہ زیادہ تر مشن اعلامیہ جوان حالات میں تخلیق کیے جاتے ہیں اسی طرح کے بنیادی تصورات اور اقدار رکھتے ہیں۔ اعلامیوں کے لفظ مختلف ہو سکتے ہیں لیکن یہ سب زندگی کی ضروریات اور چاروں جہتوں کو چھوتے ہیں۔ (جسمانی، ذہنی، جذباتی اور روحانی)۔
- رٹز۔ کارلٹن کی غیر معمولی سروس کے کلچر کی قوت لوگوں کو اساسی نکتہ نظر سے دیکھنا ہے۔ ان میں دونوں طرح کے لوگ شامل ہیں یعنی خود ہوٹل کے لوگ اور گاہک۔ ہم باوقار خواتین و حضرات ہیں اور باوقار خواتین و حضرات کی خدمت کرتے ہیں۔ ہارسٹ شلنز کی لیڈر شپ کی روح یہی وقار اور مکمل انسان کی معنویت کی ضرورت کو پیش نظر رکھنا ہے۔

یاد رہے کہ صرف وہی لوگ اپنی آواز پالیتے اور اپنا اعلیٰ تر کردار ادا کرتے ہیں جو اپنی فطرت کے چاروں حصوں کی ضروریات اور ترغیبات کو سمجھ لیتے اور ان کو سمجھنے کی آزادی رکھتے ہیں۔ مثلاً جسم کی ضرورت اور ترغیب بقا اور مالی آسودگی ہے۔ ذہن کی ضرورت نشوونما اور ترغیب ترقی ہے۔ دل کے لیے محبت اور تعلقات جبکہ روح کے لیے معنویت، وابستگی اور دوسروں کی خدمت۔ اسی طرح اداروں کی چار ضروریات ہوتی ہیں۔

- (1) بقا..... معاشی صحت (جسم)
- (2) نشوونما اور ترقی..... اقتصادی نشوونما گاہکوں میں اضافہ نئی مصنوعات اور خدمات

کی اختراع، پیشہ ورانہ اور ادارہ جاتی قابلیتوں کا فروغ (ذہن)
 (3) تعلقات..... بھرپور اتحاد عمل، طاقتور خارجی نیٹ ورک اور اشتراک، ٹیم ورک، اعتماد،
 التفات، اختلافات کا احترام (دل)

(4) معنویت..... وابستگی اور دوسروں کی خدمت۔ تمام فریقوں کی خدمت کرنا اور انہیں
 سر بلند رکھنا۔ ان میں گاہک، سپلائرز، ملازمین اور ان کے خاندان، کمیونٹی، سوسائٹی
 سب شامل ہیں۔ دنیا میں خود کو ایک فرق کے ساتھ پیش کرنا۔ (روح)

قوت کار کو بے نقاب کرنے کا راز ہم مقصدیت پیدا کرنے میں ہے۔ اس میں
 ادارے کے مشن، وژن اور اقدار کی اس طرح وضاحت کی جاتی ہے کہ افراد کی چاروں
 ضروریات اور اداروں کی چاروں ضروریات ہم کنار ہو جاتی ہیں۔ ادارے میں ہر فرد کی
 جاب کا مقصد واضح طور پر فرد اور ادارے کی چاروں ضروریات پورا کرنا ہونا چاہیے۔ ایک
 مکمل آفاقی مشن اعلامیہ کچھ اس طرح کا ہونا چاہیے..... ”تمام فریقوں کی اقتصادی
 خوشحالی اور بہتر معیار زندگی کے لیے جدوجہد“۔ آپ کے ادارے، ٹیم، ڈیپارٹمنٹ یا
 خاندان کا مشن اعلامیہ نہ صرف آفاقی مشن کا حصہ ہونا چاہیے بلکہ اس میں یہ بھی صراحت
 ہونا چاہیے کہ آپ اسے کس طرح منفرد انداز میں زیر عمل لائیں گے۔ آپ کا منفرد انداز
 صلاحیت، عطیہ خداوندی..... آپ کی آواز ہے۔

میں ہمیشہ مشن اور مقصد کے احساس سے سرشار رہتا ہوں۔ لیکن اپنا کاروبار شروع
 کرنے کے بعد زیادہ عرصہ نہیں گزرا تھا کہ مجھے بالجبر یہ حقیقت سکھائی گئی کہ کوئی گنجائش
 نہیں تو کوئی مشن نہیں بالفاظ دیگر جب تک آپ اپنا کاروبار اس انداز میں نہیں چلاتے
 کہ یہ مسلسل منافع دے، یہ انجام کار آپ کو اپنا مشن پورا کرنے میں ناکام کر دیتا ہے۔
 بہت سے کاروباری ادارے اس کے برعکس مارجن اور سہ ماہی امداد حاصل کرنے
 پر اتنی توجہ مرکوز کرتے ہیں کہ وہ اپنے اس وژن کو نظروں سے اوجھل کر بیٹھتے ہیں جو انہیں
 کاروبار میں لایا ہوتا ہے۔ وہ اپنے ملازمین اور ان کے خاندانوں کو نظر انداز کر دیتے
 ہیں۔ اس کمیونٹی کو نظر انداز کر دیتے ہیں جس میں رہ کر وہ کام کر رہے ہوتے ہیں۔ وہ
 بھول جاتے ہیں کہ تمام فریقین کے انحصار کی انہیں کس قدر ضرورت ہے۔ وہ اپنے مشن
 اور خصوصی کردار کو فراموش کر دیتے ہیں۔ اس طرز عمل نے جو مسائل پیدا کیے ہیں انہوں

درمیان تعلقات کا معیار۔ آپ یعنی سپلائر اپنے مختلف گاہکوں کو مصنوعات اور خدمات سے بڑھ کر کچھ فروخت کرتے ہیں۔ آپ ان کے مسائل (آپ کی مصنوعات اور خدمات کی صورت میں وہ جو کچھ خریدتے ہیں) کا حل فروخت کرتے ہیں۔ ان کے مسائل حل کرنے کے قابل ہونا (محض نمائشی انداز میں نہیں) اس بات کا تقاضا کرتا ہے کہ آپ متعلقہ فریقین کی ضروریات کا گہرا ادراک رکھیں۔ آپ کو یہ بات سمجھنے کے لیے محنت کرنا پڑے گی کہ ان فریقین کے نزدیک سب سے اہم بات کیا ہے تاکہ آپ حکمت عملی کا پلان با معنی انداز میں تیار کر سکیں۔ اس منصوبہ بندی کے عمل میں اقدار ترجیحات بن جاتی ہیں۔ کیونکہ اصولوں پر مبنی اقدار تبدیل نہیں ہوا کرتیں، گاہک تبدیل ہو جاتے ہیں چنانچہ حکمت عملی کو ضرورت کے مطابق تبدیل کرنا پڑتا ہے۔ لیکن اگر اقدار غیر معتدل اصولوں سے بندھی ہوں تو آپ کے پاس ایسا مرکز ہوتا ہے جس کے سہارے آپ ہر ناگزیر تبدیلی میں مستحکم رہتے ہیں۔

ایک اچھے مشن اعلامیہ اور حکمت عملی کے پلان کا ٹمس ٹیسٹ اس قابل ہونا ہے کہ ادارے کی ہر سطح کے ملازم تک اس کی رسائی ہو۔ اور انہیں بھی اس قابل بنائے کہ وہ حکمت عملی کے پلان میں اپنا کردار ادا کرنے کے بارے میں وضاحت کر سکیں۔ کمپاس کا استعارہ استعمال کرتے ہوئے..... انہیں معلوم ہو کہ شمال کس طرف ہے اور ان کا کردار ادارے کو درست سمت میں لے جا رہا ہے یا نہیں۔

جب ایک دفعہ مشن اعلامیہ اور حکمت عملی کے پلان میں اشتراک پیدا ہو جائے، چاہے متفق ہونے کی بنیاد پر یا پھر وابستگی کی بنیاد پر تو سمجھ لیں کہ آدھی جنگ جیت لی گئی ہے۔ اس لیے کہ ذہنی، جذباتی اور روحانی تخلیق وجود میں آ چکی ہے۔ طبعی تخلیق اس کے بعد وجود میں آتی ہے۔ جس میں حکمت عملی پہ عملدرآمد کیا جاتا ہے۔ اسے وجود میں لایا جاتا ہے۔ آگے بڑھنا، پروڈیوس کرنا، صف بستہ کرنا، باختیار کرنا اس سے مراد ہے کہ آپ کو ڈھانچہ استوار کرنے، صحیح لوگوں کو صحیح کاموں میں لانے، انہیں درست آلات اور اعانت مہیا کرنے اور پھر ان کے راستہ سے ہٹ جانے اور ضرورت کے وقت مدد کرنے کی ضرورت ہے۔

ہر ضمنی ادارے، کمیٹی، بورڈ، ڈویژن، ڈیپارٹمنٹ، پراجیکٹ اور ٹیم کو اسی طرح کے دو تخلیقی مرحلوں سے گزرنا پڑتا ہے۔ پہلے ذہنی اور پھر طبعی، پہلے بلیو پرنٹ آتا ہے اور پھر تعمیر عمل میں آتی ہے۔ پہلے دھن مرتب کی جاتی ہے اور پھر موسیقی بنتی ہے۔ تمام چیزیں دو دفعہ تخلیق ہوتی ہیں۔ راستہ متعین کرنا پہلی تخلیق ہے۔ یہ حکمت عملی کا پلان مرتب کرنا ہے تاکہ چیزیں طبعی، حقیقی اور اصلی صورت میں آسکیں۔

آپ کے مشاہدہ میں یہ بھی آئے گا کہ اگر یہ عمل ٹھیک طرح سے سرانجام پائے اور اگر اس کے ساتھ گہرا جذباتی تعلق موجود ہو (چاہے متفق ہونے کی وجہ سے یا پھر وابستگی کی وجہ سے) تو ضرورت کے وقت آپ پورے ادارے کی اعانت حاصل کر سکتے ہیں۔ جس طرح افراد کام کرتے ہوئے ان کاموں کو نظر انداز کر دیتے ہیں جو فوری تو ہوتے ہیں لیکن اہم نہیں ہوتے۔ اسی طرح اداروں میں ہوتا ہے۔ کلچر اپنے انداز کی اور اپنی مرضی کی زندگی وضع کرتا ہے۔ اسی لیے یہ بات بہت ضروری ہے کہ مسلسل مجموعی مقصد، اقدار اور حکمت عملی کا پلان پیش نظر رکھے جائیں تاکہ توجہ مرکوز رہے اور ان کے مطابق ہر فیصلہ کیا جائے۔ یہ آپ کو آگاہی اور جرأت مہیا کرے گا کہ اپنے کاروبار میں ان مشاغل سے دور رہیں جو آپ کے مرکزی ہدف اور مقصد سے تعلق نہیں رکھتے۔

بزنس لیڈروں کو درپیش بڑے بڑے چیلنجوں میں سے ایک کارپوریٹ وژن کو کسی آبشار کی طرح چالیس ہزار فٹ اونچے کہسار سے وادی میں لانا یعنی فرنٹ لائن ورکروں میں قابل عمل بنانا ہے تاکہ اہم ترین مقاصد حاصل ہو سکیں۔ خواہ یہ کارکن پہلے سے بنے مشن اعلامیہ اور حکمت عملی کے پلان کا اشتراک رکھتے ہوں، انہیں عملدرآمد کی سطح پر لانا ایک مشکل کام ہوتا ہے۔ ذرا سوچئے کہ ہم اس وقت کتنے شرمسار ثابت ہو سکتے ہیں اگر ہم صحیح لوگوں سے صحیح وقت پر صحیح کام لیں۔

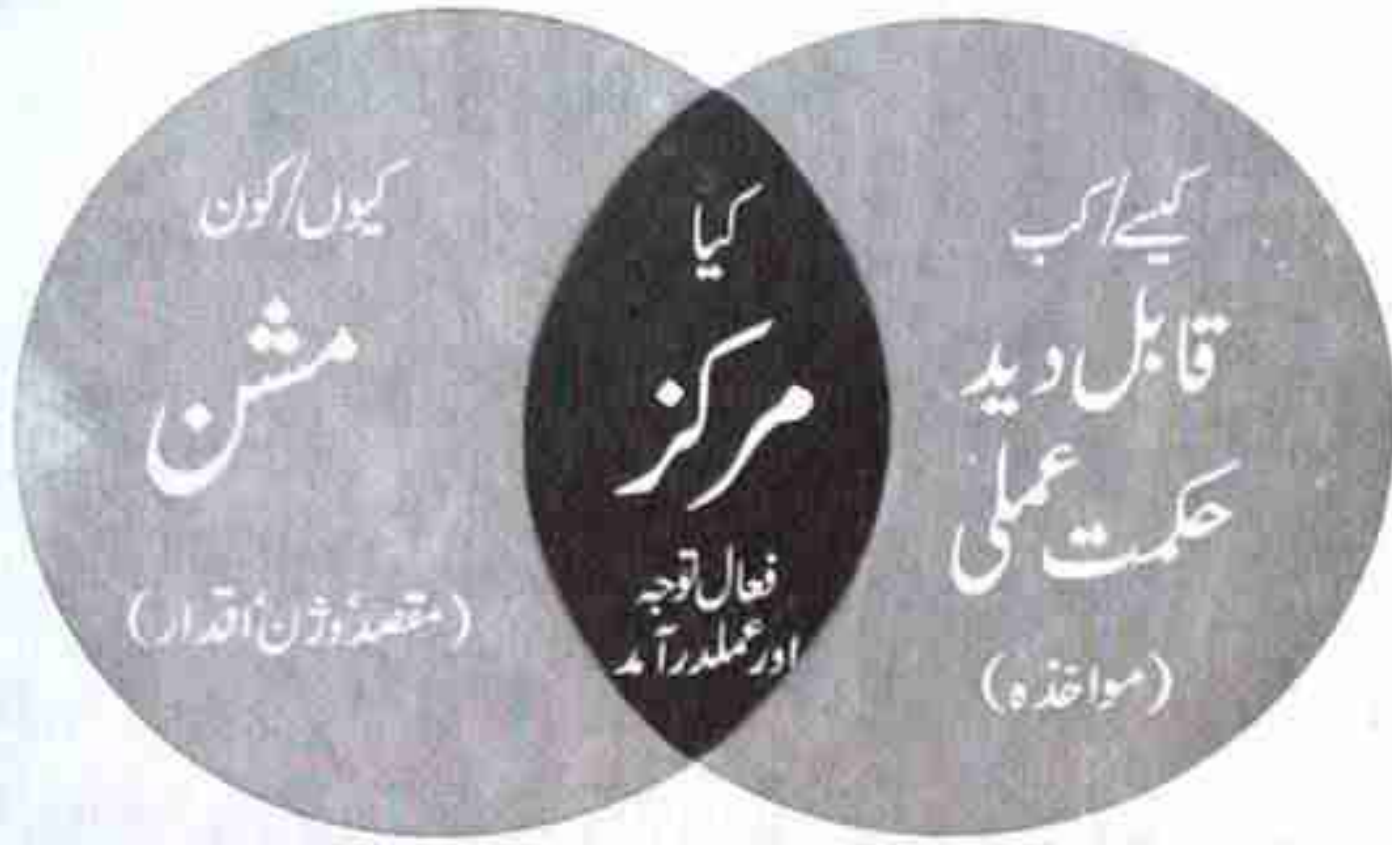
لیکن عام طور پر یہی مسئلہ ہوتا ہے۔ زیادہ تر ہمارے حکمت عملی کے پلان بہت اونچے اور مبہم ہوتے ہیں اور لیڈرز حکمت عملی کو ایسے چند اہم ترین اہداف میں سمونے میں ناکام رہتے ہیں جو مختصر مدت میں مکمل ہونے چاہئیں۔ یا جیسے پریشان کن حکمت عملیوں کو آٹھ گیارہ یہاں تک کہ پندرہ نئے اہم اہداف کی شکل دے دی جاتی ہے جو ان بہت سی

ترجیحات سے باہر ہوتے ہیں جن پر واقعتاً توجہ دی جانی چاہیے۔ جب آپ کے سامنے بہت سی اعلیٰ ترجیحات ہوں تو پھر موثر طور پر آپ کے پاس کوئی اعلیٰ ترین ترجیح نہیں ہوتی۔ جہاں تک حکمت عملی کے اہداف کا تعلق ہے، ضروری ہے کہ وہ چند ایک ہوں۔ ترجیح شدہ قابل پیمائش اور طاقتور محرک کے ماتحت۔ تاکہ ہر ایک کو علم ہو کہ وہ اصل میں کیا ہیں اور کس طرح حاصل کیے جا رہے ہیں۔ اس موضوع پر مزید روشنی بعد کے ابواب میں دی جا رہی ہے۔

توجہ کا ماحول اور اوپر سے نیچے تک ٹیم ورک تخلیق کرنے کے لیے ملازمین کو معلوم ہونا چاہیے کہ اعلیٰ ترین ترجیحات کیا ہیں، وہ ان میں مصروف ہو جائیں اور ان کو مخصوص افعال میں مجسم کر لیں۔ راستے پر رہنے کے لیے منظم رہیں۔ ایک دوسرے پہ اعتماد کریں اور موثر انداز میں باہمی تعاون کریں۔ بد قسمتی سے بہت سے لوگوں کو یہ علم ہی نہیں ہوتا کہ انہیں اپنا وقت اور توانائی کہاں مرکوز کرنا ہے۔ کیونکہ ان کی اعلیٰ ترین ترجیحات نہ تو واضح طور پر اپنائیت پیدا کرتی ہیں اور نہ طاقتور محرک کے تحت ہوتی ہیں۔ اگر وہ کارکن کسی طرح سے انہیں اپنا نہ محسوس کر سکیں، حکمت عملی سے متفق نہ ہوں، مقابلہ کی ترجیحات رکھتے ہوں یا پھر اپنے مخصوص کام اور کارپوریٹ وژن کے درمیان کوئی تعلق نہ دیکھ سکتے ہوں تو وژن پر عملدرآمد کی صلاحیت خطرے میں پڑ جاتی ہے۔ چنانچہ ٹیم ورک، اعتماد کے فقدان، پیٹھ پیچھے برائی، ناقص نظام اور طریقہ کار یا عمل کے راستے میں بہت سی رکاوٹوں کی وجہ سے ختم ہو کر رہ جاتا ہے۔

ایسے ادارے جو کسی مشن کے مشترکہ فہم کی تخلیق کے قابل ہوتے ہیں تاکہ ہر فرد بہت بڑے کیوں اور کون کے بارے میں آگاہ اور پر جوش ہو جائے، اور اس کے ساتھ حکمت عملی کو واضح طور پر دیکھ لے (کس طرح اور کب)۔ ان اداروں کے ڈیپارٹمنٹس، ٹیمیں اور افراد مسلسل اپنے اہداف پر توجہ مرکوز رکھتے ہیں۔ ان کے لوگ ادارے کی محدود چند ترجیحات کے لیے قابل مواخذہ ہوتے ہیں اپنی آواز پالیتے ہیں اور ایک طاقتور اور اصولوں پہ مبنی کلچر تعمیر کر لیتے ہیں۔ (خاکہ نمبر 11.5) اس میں راستہ متعین کرنے کے کردار کا خمیر پایا جاتا ہے۔

ادارے کا اصول پسند مرکز



خاکہ نمبر 11.5

سوال و جواب

☆..... میرے پاس کارکنوں کی چار نسلیں ہیں۔ اتنے مختلف لوگوں کو آپ کس طرح ایک مشترکہ وژن اور مشترکہ اقدار میں متحد کر سکتے ہیں؟

○..... اصولوں پر مبنی ایک ماڈل ہی صرف اور صرف کارگر ہو سکتا ہے۔ آپ چاہے پرانے خیالات کے لوگوں سے نمٹ رہے ہیں یا الٹرا ماڈرن لوگوں سے الف نسل سے یا ب نسل سے جو سب کے سب مختلف نظام اقدار سے تعلق رکھتے ہیں اور زندگی کو مختلف زاویوں سے دیکھتے ہیں۔ ان سب کو صرف ایک ہی چیز متحد کرتی ہے..... دائمی اور آفاقی اصول۔ جو کسی مشترکہ وژن اور نظام اقدار کی بنیاد اور فروغ کا ذریعہ بن سکتے ہیں۔

مجھے علم ہے کہ میں اس چیز کو بہت آسان سا بنا کر پیش کر رہا ہوں۔ بلاشبہ کارکنوں کی ہر نسل کے لیے احترام کا اظہار کر کے اور انہیں اتحاد عمل کے ربط میں شریک کر کے مجھے یقین ہے کہ ایک تیسرا متبادل حاصل کیا جاسکتا ہے۔ یاد رہے کہ لوگوں کو مسائل

سے آگاہ کرنا اور ان کا حل تلاش کرنے کے عمل میں شامل کرنا۔ ایسا اصول ہے جو مطلوبہ نتائج مہیا کرتا ہے۔ جب آپ ایسا کرتے ہیں تو لوگ جذباتی طور پر مجوزہ حل سے وابستہ ہو جاتے ہیں۔ جب وہ واقعتاً مسئلہ کی گہرائی کو سمجھ لیتے ہیں اور اسے صرف اپنی نسل کے عہدہ سے دیکھنا چھوڑ دیتے ہیں تو وہ سب ایک ہی سماجی صدائے بازگشت بن جاتے ہیں۔

☆..... آپ مسلسل اصولوں اور اقدار کی بات کرتے ہیں۔ ان میں کیا فرق ہے۔ میں خاصی الجھن میں ہوں۔ مجھے تو یہ ایک ہی محسوس ہوتے ہیں۔

○..... آپ کی اس سوچ کا بنیادی سبب یہ ہے کہ خوب ترقی یافتہ اقدار دراصل اصول یا فطری قوانین ہیں۔ حقیقت یہی ہے کہ اگر آپ لوگوں کو ایک قیمتی اقدار اعلامیہ بنانے کے لیے شریک کرتے ہیں وہ پوری طرح باخبر ہیں اعلیٰ درجہ کے اعتماد کے ماحول میں کام کرتے ہیں ایک دوسرے سے کھلے دل کے ساتھ بات کرتے اور اتحاد عمل کا مظاہرہ کرتے ہیں تو آپ دیکھیں گے کہ مشترکہ اور مجوزہ اقدار لازمی طور پر اصولوں پر مبنی ہوں گی۔ آپ کے مشاہدہ میں یہ بھی آئے گا کہ کوئی بھی گروپ جو اس انداز میں نظام اقدار مرتب کرتا ہے بالکل اسی طرح کا ہوگا۔ البتہ الفاظ مختلف ہو سکتے ہیں۔ ثقافتی معمولات مختلف ہو سکتے ہیں اور ان کا انحصار اس بات پر ہوتا ہے کہ آپ دنیا کے کس حصہ میں رہ رہے ہیں۔ میرا تجربہ عالمگیر سطح پر یہ ہے کہ ادارے کی قسم یا ادارے میں پائی جانے والی سطح کے قطع نظر جب اقدار کا اعلامیہ اس انداز میں بنایا جاتا ہے تو وہ بنیادی طور پر ہماری فطرت کے چاروں حصوں سے تعلق رکھتا ہے یعنی جسم، ذہن، دل اور روح سے اور اسی طرح چاروں بنیادی ضرورتوں سے یعنی..... زندہ رہنا، محبت کرنا، سیکھنا اور ورثہ چھوڑنا۔ اس کا تعلق دونوں یعنی افراد اور اداروں سے ہوتا ہے۔ لیکن اگر اقدار یک طرفہ طور پر بنائی اور اعلان کی جائیں تو وہ ممکن ہے اصولوں پر مبنی نہیں ہوں گی۔ اس لیے کہ بہر حال جرائم پیشہ افراد کی بھی اپنی اقدار ہوتی ہیں۔

☆..... کیا یہ ضروری ہے کہ مشن اعلامیے تحریر کیے جائیں یا پھر حکمت عملی کی

پلاننگ کے اجلاس متعلقہ لوگوں کے بغیر کیے جائیں؟

○..... اس کا انحصار حالات پر ہے۔ اگر متعلقہ افراد کے بغیر مرتب کی جانے والی

حکمت عملی کا منصوبہ ایک ادارے کی داخلی کارکردگی کو ایک بہاؤ میں رکھتا ہے تو کامیابی سے ہم کنار ہو سکتا ہے۔ لیکن اگر اس طرح مشن اعلامیہ اور حکمت عملی کا منصوبہ تیار کیا گیا اور یک طرفہ طور پر نافذ کر دیا جائے تو یہ کارآمد ثابت نہیں ہوگا۔ بنیادی ضرورت یہ ہے کہ اسے لازمی طور پر لوگوں کا جذباتی تعلق رکھنا چاہیے ورنہ جو بھی معیار مرتب کیا جائے گا وہ ڈھانچے، نظام، طریقہ کار اور کلچر کو صف بستہ اور ہم آہنگ کرنے کے کام نہیں آئے گا۔ عجلت کے ساتھ بنائے گئے مشن اعلامیے بہت جلد بھلا دیے جاتے ہیں۔ یہ محض تعلقات عامہ کے اعلامیہ کے سوا کچھ نہیں ہوتے۔

یاد رہے کہ طریقہ کار بھی اسی طرح اہم اور طاقتور ہوتا ہے جس طرح بذات خود مصنوعات۔ اگر آپ لوگوں کا جذباتی تعلق پیدا کرنا چاہتے ہیں تو پھر طریقہ کار کو بھی اہمیت دینا پڑے گی۔ اور اس کے لیے وابستگی اور اپنائیت کا احساس درکار ہوتا ہے۔ آپ کو لوگوں کے وژن پہ اعتماد ان سے بڑھ کر کرنا ہوگا، اسی صورت میں وہ اسے اپنی شناخت بنائیں گے۔

تیسرا حصہ

عملدرآمد

صف بستہ کرنا - اور با اختیار بنانا

بارھواں باب

عملدرآمد کا نظم اور آواز
موثر نتائج کے لیے اہداف اور
نظام کو ہم آہنگ کرنا

کوئی گھوڑا اس وقت تک مطلوبہ منزل پہ نہیں پہنچاتا
جب تک اس کو لگام نہ دی جائے، کوئی بھاپ یا گیس اس
وقت تک کسی چیز کو نہیں کھینچتی جب تک اسے پابند نہ کیا جائے
اور کوئی آبخار اس وقت تک روشنی اور قوت میں تبدیل نہیں
ہوتی جب تک اسے سرنگ میں سے نہ گزارا جائے۔ اسی طرح
کوئی زندگی اس وقت تک عظیم نہیں ہو سکتی جب تک یہ مرکوز
وقف اور منظم نہ ہو۔..... ہنری اریسن فوسڈک

لیڈر شپ کے کردار کو صف بستہ کرنے کا پہلا متبادل یہ یقین رکھنا ہے کہ کسی فرد کی ذاتی ماڈلنگ (رول ماڈلنگ) ہی ایک ادارے کو صحت مند نشوونما کے راستے پر رکھنے کے لیے کافی ہے۔

دوسرا متبادل یہ یقین رکھنا ہے کہ تسلسل کے ساتھ اس وژن اور حکمت عملی کو دوسروں کے علم میں لانا جسے آپ نے پوری توجہ اور ارادے کے ساتھ مرتب کیا ہے آپ کو اس قابل بنا سکتا ہے کہ ایک ادارے کی سطح پر آپ کے اہداف حاصل ہو سکیں۔ ایسی صورت میں ڈھانچہ اور نظام قانونی حیثیت اختیار کر جاتے ہیں۔

تیسرا متبادل یہ ہو سکتا ہے کہ:

(1) ذاتی اخلاقی حاکمیت اور رسمی منصبی اختیارات دونوں کو استعمال کریں تاکہ ایسے نظام تخلیق ہو سکیں جو آپ کے مشترکہ وژن اور اقدار میں مجسم اصولوں اور آپ کی حکمت عملی کو باقاعدہ رسمی اور تنظیمی صورت دیتے ہیں۔

(2) پورے ادارے میں ایسے اہداف تخلیق کیے جائیں جو آپ کے مشترکہ وژن، اقدار اور لائحہ عمل کی ترجیحات سے ہم آہنگ ہوں یا پھر۔

(3) مارکیٹ اور ادارے سے ملنے والی فیڈ بیک کے مطابق خود کو مرتب اور صف بستہ کریں تاکہ بہتر طریقے سے ضروریات سے نمٹا جاسکے اور قدر و قیمت کا اظہار کیا جاسکے۔ اگر آپ کہتے ہیں کہ آپ تمام فریقوں کو اہمیت دیتے ہیں، تعاون کی قدر کرتے ہیں مقابلے کی نہیں تو باقاعدگی سے تمام فریقوں کے بارے میں معلومات حاصل کرتے ہیں اور اسے نئی ہم آہنگی اور صف بندی کے لیے استعمال کریں۔ اس پودے کی آبیاری کریں جس کی نشوونما چاہتے ہیں۔

اصول پسند زندگی اور لیڈر شپ اعتماد تخلیق کرتی اور دوسروں میں پھونکتی ہے۔ راستہ متعین کرنا مشترکہ وژن اور ترتیب تخلیق کرتا ہے کسی مطالبے کے بغیر۔ لیکن اب نازک ترین سوال ابھرتا ہے۔ ہم کس طرح اقدار اور حکمت عملی کو رسمی لیڈروں کی موجودگی کے بغیر زیر عمل لا سکتے ہیں تاکہ ہر فرد ٹھیک سمت میں چلتا رہے۔ اس کا جواب ہے 'صف بندی' سسٹم اور سٹرکچر کی تشکیل اور عملدرآمد جو ادارے کی مرکزی اقدار اور اعلیٰ ترین حکمت عملی کی ترجیحات کو تقویت پہنچاتے ہیں۔

اپنے ادارے کے موجودہ سٹرکچرز، سسٹمز اور پرائسیس کا جائزہ لیں۔ کیا یہ آپ کے لوگوں کو اعلیٰ تر ترجیحات کو زیر عمل لانے کے قابل بناتے ہیں یا وہ ان کے راستے میں رکاوٹیں پیدا کر کے ایسا کرنے سے روکتے ہیں۔ کیا وہ ادارے کی منتخب کردہ اقدار سے مطابقت رکھتے ہیں۔ یہ ذمہ داری تو لیڈر شپ کی ہے کہ وہ رکاوٹیں دور کرے نہ کہ انہیں پیدا ہونے دے۔ اور اس کے بعد صف بندی کا تقاضا ہے کہ اپنا اور ادارے کی مقدس گائے (سسٹمز اور سٹرکچرز) کا گہرا اور منکسرانہ جائزہ لیا جائے۔

ادارے کا قابل اعتماد ہونا

پہلے بھی ذکر ہو چکا ہے کہ ”ادارہ“ اعتماد کا دوسرا بڑا ذریعہ ہے۔ جب قابل اعتماد لوگ اس سٹرکچر اور سسٹم کے اندر کام کرتے ہیں جو ادارے کی اقدار سے ہم آہنگ نہ ہوں تو پھر ناقابل عمل ناقابل اعتماد سسٹم ہر وقت غالب رہتے ہیں۔ آپ کو قطعاً اعتماد نہیں ملتا۔ روایت اور کلچر کی توقعات کے ذریعے یہ سسٹم اور پرائسیس اداروں میں اس طرح رچ بس جاتے ہیں کہ پھر انہیں تبدیل کرنا ایک فرد کا رویہ بدلنے سے زیادہ مشکل ہو جاتا ہے۔

XQ ڈیٹا نے تصدیق کی ہے کہ اداروں میں سنگین قسم کا اعتماد کا فقدان پایا جاتا ہے۔ صرف 48 فیصد افراد نے تسلیم کیا کہ ان کے ادارے اپنی اقدار کے مطابق چلتے ہیں۔

مثال کے طور پر..... تقریباً تمام ادارے ٹیم ورک اور تعاون کی اہمیت کی حمایت کرتے ہیں۔ لیکن ان کے ہاں ایسے سسٹم پائے جاتے ہیں جو داخلی مقابلے کی حوصلہ افزائی کرتے ہیں۔ میں اکثر و بیشتر یہ کہانی سنا چکا ہوں کہ ایک دفعہ میں ایک ایسے ادارے کے ساتھ کام کر رہا تھا جس میں تعاون کا کوئی جذبہ کہیں بھی موجود نہیں تھا۔ چیف ایگزیکٹو آفیسر سمجھ نہیں پا رہا تھا کہ اس کے لوگ اس کے ساتھ تعاون کیوں نہیں کرتے۔ اس نے انہیں لیکچر دیئے ٹریننگ دی، ماہرین نفسیات کی خدمات حاصل کیں لیکن لوگ ایک دوسرے کے ساتھ تعاون پہ آمادہ ہی نہیں ہوتے تھے۔

ایک روز میں اور چیف ایگزیکٹو آفیسر باتیں کر رہے تھے کہ میری نظر اس کی میز

کے پیچھے ایک پردے پر پڑی ہوا اتفاق سے پوری طرح گرا ہوا نہیں تھا۔ پردے کے پیچھے بائیں طرف کھلونا گھوڑوں کی ایک ریس کا منظر بنایا گیا تھا۔ ہر گھوڑے کے منہ پر ادارے کے ایک منیجر کی بیضوی تصویر چسپاں تھی۔ دائیں طرف ایک ٹریول پاسٹر آویزاں تھا جس میں ایک رومانی جوڑا برمودا کے ساحل سمندر پہ ہاتھوں میں ہاتھ ڈالے نظریں ریت پر پھل رہا تھا۔ ہارس ریس میں شریک ہر منیجر کے ہمارے میں تصور کیا گیا تھا کہ وہ ٹریول پاسٹر کے رومانی جوڑے کی طرح اپنی گرل فرینڈ کے ساتھ برمودا منیج پہ پہنچنا چاہتا ہے۔ ٹریپ ٹو برمودا کا متمنی ہے۔ صرف اپنی جیت کا متمنی ہے۔ اب یہاں عدم آہنگی اور عدم صف بندی کا تصور کیجیے۔

چیف ایگزیکٹو آفیسر نے مجھے کہا..... آؤ ہم مل کر کام کرتے ہیں ہم تعاون کریں گے تم بہت کماؤ گے۔ بہت اچھے رہو گے خوش رہو گے۔ بہت لطف اندوز ہو گے۔

تو پھر یہ پردہ ہٹا دو..... تم میں سے کون ٹریپ ٹو برمودا جیتنے والا ہے؟

اس نے ایک بار پھر وہی سوال دہرایا۔ آخر یہ لوگ تعاون کیوں نہیں کرتے۔

سسٹم ہفتہ کے ساتوں دن لوگوں کے اعصاب پر سوار رہتا ہے۔ ایڈورڈ ڈیمنگ کی بصیرت افروز باتوں میں سے ایک یہ ہے کہ اداروں کے 90 فیصد مسائل سسٹم کی وجہ سے ہوتے ہیں۔ سسٹم اور سٹرکچر ناقص ہوں تو مسائل پیدا کرتے ہیں۔ اس کا کہنا ہے کہ یہ لوگوں کے پیدا کردہ نہیں ہوتے۔ بہر حال حتمی تجزیہ میں چونکہ لوگ پروگرام ہوتے ہیں اور سسٹم پروگرام چنانچہ انجام کار لوگ ہی سسٹم کے ذمہ دار ہوتے ہیں۔ سسٹم اور سٹرکچر چیزیں ہیں۔ یہ پروگرام ہیں۔ ان کے پاس انتخاب کرنے کی آزادی یا اختیار نہیں۔ لیکن لیڈر شپ تو لوگوں سے ابھرتی ہے لوگ سسٹم بناتے ہیں۔ اور تمام ادارے وہ نتائج حاصل کرتے ہیں جن کے لیے یہ سسٹم بنائے گئے ہوتے ہیں۔

بہت سے دیانتدار لوگ اس وقت نا اہل ثابت ہوتے ہیں جب اداروں کے سسٹم تشکیل دیے جاتے ہیں۔ اسی طرح بہت سے اہل لوگ بددیانت اور دور رخ بن جاتے ہیں۔ لیکن ادارہ جاتی اعتماد ادارہ جاتی کردار اور اہلیت دونوں کا تقاضا کرتا ہے۔ اس کا مطلب ہے کہ وہی اصول جو لوگ اپنے نظام اقدار میں تعمیر کرتے ہیں اداروں کے سٹرکچر سسٹم اور پراسیس کی بنیادیں بھی فراہم کرتے ہیں۔ اور پھر چاہے ماحول مارکیٹ کی

صورت حال اور لوگ تبدیل ہو جائیں، اصول تبدیل نہیں ہوتے۔ آرکیٹیکٹ اسے اپنی زبان میں Form Follows Function کہتے ہیں یعنی ڈھانچہ مقصد کی پیروی کرتا ہے۔ صف بندی راستے کا تعین ہو جانے کے بعد کی جاتی ہے۔ نظم و ضبط کا مظاہرہ ذاتی اور ادارہ کی سطح، دونوں پر ہونا چاہیے۔ اداروں کے پس منظر میں نظم و ضبط کو صف بستہ اور ہم آہنگ کرنا کہتے ہیں۔ کیونکہ آپ اپنے سٹرکچر، سسٹم پرائسیس اور کلچر کو تخلیق یا ہم آہنگ کرتے ہیں تاکہ وژن کی عملی تعبیر ممکن ہو سکے۔

اگر نظام اقدار طویل مدت اور مختصر مدت دونوں طرح کے اثرات پر توجہ مرکوز رکھتا ہے تو پھر انفارمیشن سسٹم کو بھی مختصر مدت نتائج و اثرات پہ توجہ دینی چاہیے۔ اگر نظام اقدار تعاون اور اتحاد عمل کو برتری دیتا ہے تو پھر نظام معاوضہ کو بھی تعاون اور اتحاد عمل کا صلہ دینا چاہیے۔ اس کا مطلب یہ ہرگز نہیں کہ انفرادی کوششوں اور کارکردگی کو نہ سراہا جائے اور اس کا انعام یا صلہ نہ دیا جائے۔ مثال کے طور پر تعاون اور اتحاد عمل کا انعام اگر مجموعی کارکردگی کے لیے مقرر ہو تو انفرادی کارکردگی کا صلہ معاون ٹیم کے اندر رہتے ہوئے دکھانے پر دیا جائے تاکہ باہمی انحصار اور خود انحصاری دونوں کی حوصلہ افزائی ہو سکے۔

بہت سے ایسے ادارے اسی لغزش کا شکار ہو جاتے ہیں کہ انفرادی کارکردگی پہ انعام دیا جائے حالانکہ یہ اجتماعی کوششوں کو نظر انداز کرنے کے مترادف ہوتا ہے۔ ایسے اداروں میں زبانی تعریف و توصیف کے علاوہ تعاون کی قدر و قیمت کو معاوضوں اور انعامات کا مستحق نہیں سمجھا جاتا۔ چنانچہ ہر فرد اپنے ایجنڈے کے لیے مصروف عمل ہو جاتا ہے تاکہ ذاتی انفرادی کارکردگی کا انعام حاصل کر سکے۔ اگرچہ گاہکوں کی خدمت کی بہترین صورت ٹیم ورک ہوتا ہے لیکن یہ کبھی بھی وجود میں نہیں آتا۔ اور انجام کار مارکیٹ میں ادارے کی ساکھ شدید متاثر ہو جاتی ہے۔ اصل بات یہ نہیں ہے کہ لوگ تعاون نہیں کرنا چاہتے بلکہ اصل مسئلہ یہ ہوتا ہے کہ سسٹم صرف انفرادی کارکردگی یا داخلی مقابلے کی ہی حوصلہ افزائی کرتا ہے۔ یاد رہے کہ انجام کار صرف اور صرف سسٹم ہی تعاون اور اجتماعی کارکردگی کی فضا پیدا کرتے ہیں۔

کیا تم نے یہ سب لوگ فاتحین بننے کے لیے نہیں رکھے تھے؟

مجھے ایک دفعہ ایک اور غیر منظم سسٹم سے اس وقت واسطہ پڑا جب میں ایک کمپنی کے سالانہ کنونشن میں تقریباً آٹھ سو افراد سے مخاطب تھا۔ اس سسٹم میں آٹھ سو افراد میں سے صرف تیس افراد کو ایوارڈز ملے تھے صرف تیس افراد آٹھ سو میں سے۔ میں نے کمپنی کے پریذیڈنٹ سے پوچھا۔ کیا تم نے یہ سب لوگ فاتح بننے کے لیے نہیں رکھے تھے؟

”ہاں۔۔۔۔۔“
کیا تم نے ناکام ہونے والے لوگ بھی ملازم رکھے تھے؟
”نہیں۔۔۔۔۔“

لیکن آج تمہارے پاس سات سو ستر افراد ناکام ہیں۔
ہاں۔ لیکن وہ مقابلے میں کامیاب نہیں ہوئے۔
یہ لوگ تو ہار گئے۔
کس طرح؟

اس لیے کہ جس طرح تم سوچتے ہو۔ یہ جیت / ہار کی سوچ ہے۔
تو پھر اور کیا ہو سکتا ہے؟

ان سب کو جیت سے ہم کنار کرو۔ یہ تصور تم نے کہاں سے لے لیا کہ ان کا مقابلہ منعقد کرتے پھرو۔ کیا مقابلہ کے لیے مارکیٹ کافی نہیں؟

ہاں یہ تو درست ہے۔ لیکن ہماری زندگی تو اسی طرح کی ہے۔
اچھا۔۔۔۔۔؟ تمہارے تعلقات اپنی بیوی کے ساتھ کیسے ہیں؟ تم دونوں میں سے کون جیتتا ہے؟

کسی دن وہ جیت جاتی ہے تو کسی دن میں۔
تو کیا اسی طرح کی مثال تم اپنے بچوں کے سامنے رکھنا چاہتے ہو؟ تاکہ وہ بھی مستقبل میں یہی کچھ کریں۔

پریذیڈنٹ بولا۔۔۔۔۔ لوگوں کی خواہش افزائی کے لیے اور کیا ہو سکتا ہے؟
میں نے اسے کہا کہ انفرادی طور پر جیت۔۔۔۔۔ جیت کا کردگی کا ایوارڈ ہر فرد اور ہر

ٹیم کے لیے رکھو۔ اگر وہ مطلوبہ نتائج حاصل کر لیتے ہیں تو وہ جیت جاتے ہیں۔ ایک سال بعد مجھے اسی کمپنی میں پھر مدعو کیا گیا۔ ان لوگوں نے راستہ متعین کرنے اور ہم آہنگ ہونے کا بہت سا کام کر لیا تھا۔ اس دفعہ ان کے سالانہ اجلاس میں ایک ہزار سے زیادہ کارکن تھے۔ آپ اندازہ کر سکتے ہیں کہ ایک ہزار افراد میں سے کتنے لوگ کارکردگی کا ایوارڈ پانے والے تھے؟ آٹھ سو۔ دو سو افراد وہ تھے جنہوں نے آگے بڑھنے کا انتخاب نہیں کیا تھا۔ یہ ان کی مرضی اور ان کا فیصلہ تھا۔ لیکن کوئی موازنہ نہیں تھا۔ اور ہاں۔ جیتنے والے آٹھ سو افراد نے کیا کارکردگی دکھائی تھی؟ انہوں نے اسی طرح بزنس حاصل کیا تھا جس طرح پچھلے سال میں افراد نے کیا تھا۔ پورا کلچر تبدیل ہو چکا تھا۔ پورا کلچر قلت کی سوچ سے نکل کر کثرت کی سوچ اپنا چکا تھا۔ آج آٹھ سو افراد وہاں تھے جہاں پچھلے سال صرف تیس افراد تھے۔

کیوں؟

اس سوال کا جواب سابقہ کہانی..... برمودا سٹوری اور موجودہ کہانی کے تضاد میں موجود ہے۔ پچھلی کہانی میں ہر فرد یہ سوچتا تھا کہ میری جگہ کوئی اور شخص برمودا نہ چلا جائے۔ لیکن اس کہانی میں ہر ایک سوچتا ہے۔ میں چاہتا ہوں کہ تم اپنی بیوی کے ساتھ برمودا جاؤ۔ میں چاہتا ہوں کہ ہم میں سے ہر ایک برمودا جائے۔ میں تمہارے لیے کوشش کر رہا ہوں۔ تصور کیجیے یہ سوچ ایک داخلی مقابلہ میں مبتلا ادارے میں کتنا زبردست انقلاب لا سکتی ہے۔

دونوں جگہوں پہ پریذیڈنٹس ناقابل اعتماد افراد نہیں تھے۔ دونوں اچھا کردار رکھتے تھے بلکہ کثرت کی ذہنیت رکھتے تھے۔ کمی یہ تھی کہ دونوں حوصلہ افزائی اور صف بستہ افراد کے لیے صلہ و جزا کی سوچ یا حکمت عملی نہیں رکھتے تھے۔ ان کے پاس مکمل انفارمیشن سسٹم نہیں تھا۔ ان کے طریقہ کار کی مشابہت کسی ہوائی جہاز کو صرف ایک ڈائل کے ساتھ اڑانے کی کوشش تھی۔ ایسا کرنا تباہ کن ہوتا ہے۔ لیکن انہوں نے یہی طریقہ اپنا لیا تھا۔ مسئلہ ان کا کردار نہیں تھا۔ ان کا مسئلہ مہارت تھی۔ انہوں نے یہ مہارت حاصل ہی نہیں کی تھی اس کے برعکس وہ قلت کی ذہنیت روایتی دور کے سسٹم کے شکار تھے جو اس وقت تک دوہرے معیار کو سب کچھ سمجھتا رہا جب تک بہتات اور فراوانی کی سوچ اور مہارت نہ اپنالی گئی۔

صف بندی مسلسل مستعدی چاہتی ہے

صف بستہ اور ہم آہنگ کام کبھی ناکام نہیں ہوتا۔ لیکن یہ کبھی ختم نہیں ہوتا۔ یہ مسلسل چوکی اور رد و بدل کا تقاضا کرتا ہے کیونکہ آپ بہت سی تبدیل ہونی ہوئی حقیقتوں سے نمٹ رہے ہوتے ہیں۔ سسٹم سٹرکچر اور پرائسیس لازمی طور پر چکدار ہونے چاہئیں تاکہ وہ تبدیل ہوتی ہوئی حقیقتوں سے مطابقت پیدا کر سکیں۔ لیکن اس کے ساتھ ساتھ انہیں کبھی نہ تبدیل ہونے والے اصولوں پر مبنی ہونا چاہیے۔ اس چکدار غیر متبدل خوبی کے ساتھ آپ ایک ایسا ادارہ تخلیق کر سکتے ہیں جو مستحکم بھی ہو اور مستعد بھی۔

آپ کے ادارے کی مسلسل اور ضروری مطابقت پیدا کرنے والی تبدیلیوں کی صلاحیت کو بیدار رکھنے کا ایک طریقہ یہ ہے کہ اسی طرح کے کام کے لیے اپنے ادارے مارکیٹ اور دنیا بھر میں اعلیٰ تر کارکردگی کو نظر میں رکھیں۔ اس سے لوگ عالمی معیار سے آگاہ اور اس کے حصول کے لیے کوشاں رہتے ہیں۔ محض ماضی کے مقابلے میں اپنی کارکردگی پہ مطمئن رہنا آپ کو آگے بڑھنے سے روک دیتا ہے۔ اپنی صنعت میں قومی اور بین الاقوامی سطح پر نئے رجحانات کو سنجیدگی سے دیکھیں۔ اپنے ہاں انہی رجحانات کو متعارف کرائیں ان کمپنیوں کو دیکھتے رہیں جو اعلیٰ کارکردگی دکھا رہی ہیں۔ ضروری نہیں ہے کہ وہ ہمیشہ اچھی کارکردگی دکھاتی رہیں۔ لیکن اس وقت وہ دوسروں کے مقابلہ میں اچھی کارکردگی دکھا رہی ہیں تو ضرور نظر رکھیں اور اچھے پہلوؤں کی تقلید کریں۔ ان سے سیکھیں۔

مشاہدہ عقل سلیم اور ٹھوس تحقیق نے دکھایا ہے کہ کامیاب ادارے لوگوں کے انفرادی فعل کی پیداوار نہیں ہوتے اور نہ ہی رسمی لیڈروں (عہدیداروں) کے انفرادی محاسن کا نتیجہ ہوتے ہیں۔ کامیاب ادارے ادارہ جاتی خوبیوں کا نتیجہ ہوتے ہیں۔ یہ کسی ایک شخص کے مرہون منت نہیں ہوتے۔ افراد یقیناً خوبیاں رکھتے اور لیڈرشپ کے اوصاف کے ساتھ اداروں کو بام عروج پہ لے جاتے ہیں۔ لیکن یہ استثناء ہے۔ کامیاب ادارے سسٹم اور کلچر کے مرہون منت ہوتے ہیں۔ ہم کلچر کے موضوع پر تفصیل سے اگلے حصے میں بات کریں گے۔

جنرل الیکٹرونک ایک ایسی کمپنی کی مثال ہے جس نے اپنے بہت سے ڈویژنوں کو صنعتی دور سے نکال کر ذی علم کارکن کے دور میں تبدیل کر دیا ہے۔ چیف ایگزیکٹو آفیسر جیک ویلچ اور مینجمنٹ ایجوکیشن کے مینجر ڈاکٹر نوئل پٹی کی بنیادی توجہ اس نکتہ پر مرکوز رہی کہ جنرل الیکٹرونک کے جینز میں لیڈر شپ شامل کر دی جائے۔

اخلاقی حاکمیت کی ترویج

ہم آہنگ ادارے اور تنظیمیں جو واقعتاً اصولوں کو بنیاد بناتی ہیں ان میں اخلاقی حاکمیت تنظیمی حیثیت رکھتی ہے۔ تنظیمی اخلاقی حاکمیت کسی تنظیم یا ادارے کی وہ صلاحیت ہوتی ہے جس کے ذریعے معیار اور پراعتماد تعلقات مختلف متعلقہ فریقوں میں پیدا کیے جاتے ہیں اور اسی کے ذریعے مسلسل توجہ کا ارتکاز استعداد چوکی رفتار چلک اور مارکیٹ سے یگانگت حاصل کی جاتی ہے۔ مختلف افراد اسے وقتاً فوقتاً نظر انداز کر سکتے ہیں لیکن ادارہ انہیں قابو میں رکھتا اور مناسب طریقے سے آگے بڑھاتا رہتا ہے۔

ہم تنظیمی اخلاقی حاکمیت کو ان ملکوں میں ہمہ وقت موجود دیکھتے ہیں جن میں ثقافتی لحاظ سے پائیدار آئین پائے جاتے ہیں چاہے یہ آئین تحریری ہوں یا غیر تحریری۔ انفرادی لیڈر ممکن ہے مسلسل آئین کے مطابق نہ چلیں لیکن یہ ممالک اس قابل ہوتے ہیں کہ انفرادی لیڈر شپ کی طاقت تعمیر کرنے کے قابل ہوتے ہیں اور بقیہ حکومت پر انحصار کر کے ان لیڈروں کی کمزوریوں کو غیر موثر بنا لیتے ہیں۔ لیکن یہ صورت ڈکٹیٹر شپ یا نوزائیدہ جمہوریتوں میں نہیں ہوتی کیونکہ ان میں ابھی تک دوسروں پہ انحصار اور ثقافتی سطح پر بدعنوانی موجود ہوتی ہے۔

بلاشبہ بدعنوان آمر یا انا پرست لیڈرز تنظیمی اخلاقی حاکمیت کی موجودگی کے باوجود کچھ عرصہ کے دوران بہت زیادہ نقصان کا ذریعہ بن سکتے ہیں لیکن عام طور پر ادارے یا تنظیمیں جوابی وار کر لیتی ہیں۔ بنیادی طور پر طاقت سسٹم میں ہوتی ہے منتخب عہدیداروں یا مقرر کردہ بیوروکریٹس میں نہیں ہوتی۔ سسٹم افراد کی کمزوریوں کے مقابلہ میں زیادہ طاقتور ہوتا ہے۔ اسی لیے میریٹ کارپوریشن سکھاتی ہے کہ ناکامی تفصیلات میں پائی جاتی ہے جبکہ کامیابی سسٹم میں پائی جاتی ہے۔

میں نے حال ہی میں دنیا کے ایک بڑے ہوٹل میریٹ انٹرنیشنل کے چیف ایگزیکٹو آفیسر اور چیئر مین مسٹر جے ڈبلیو بل میریٹ کو مدعو کیا۔ بل اور اس کے والد نے دنیا کا ایک خوبصورت ترین ادارہ تخلیق کیا۔ اور انہوں نے یہ کارنامہ ایک کمیونی کیشن سسٹم تخلیق کر کے کیا۔۔۔۔۔ یہ سسٹم ان کے لوگوں کی ذہانتوں اور صلاحیتوں کی نشوونما کرتا ہے۔ مسٹر بل نے مجھے بتایا۔

محنت کے طویل برسوں کے دوران میں نے سیکھا ہے کہ۔۔۔۔۔ ”اپنے لوگوں کی بات سنو“۔ مسٹر بل نے مزید کہا۔۔۔۔۔ میں نے دیکھا ہے کہ اگر آپ کے پاس سینئر مینیجرز ہیں جو واقعی اپنے گرد اپنے لوگ اکٹھے کر لیتے ہیں۔ ان کی تجاویز اور ان کے مسائل سنتے ہیں تو پھر جب آپ ان مینیجرز کے ساتھ ایک میز پر بیٹھتے اور ان کی باتیں اور تجاویز سنتے ہیں تو بہت بہتر فیصلے کر سکتے ہیں۔

یہ سبق اس نے ابتدائی عمر میں ہی سیکھ لیا تھا۔ بل میریٹ نے مجھے بتایا کہ اسے یہ سبق دنیا کے انتہائی معروف لیڈروں میں سے ایک امریکی صدر ڈیوڈ آئزن ہاور کے توسط سے ملا۔

”میں کالج کی تعلیم مکمل کرنے والا تھا۔ اور ان دنوں چھ ماہ کے لیے نیوی میں تھا۔ امریکہ کا وزیر زراعت عزرا بنسن جنرل آئزن ہاور کے ساتھ ہمارے فارم پہ آیا۔ آئزن ہاور صدر تھا اور میں اینسائن (Ensign) نیوی کا ایک ادنیٰ کمیشنڈ آفیسر۔ ایک عجیب صورت حال پیدا ہو گئی۔

موسم میں زبردست خنکی تھی۔ میریٹ نے یادوں کے جھروکے سے جھانکتے ہوئے کہا۔ باہر بہت سردی پڑ رہی تھی۔ ہم لوگ اندر آتشدان کے پاس بیٹھے تھے۔ میرے والد نے ان لوگوں کو شوٹنگ کے لیے مدعو کر رکھا تھا۔ اس نے صدر آئزن ہاور سے پوچھا۔ آپ شکار کے لیے نکلنا پسند کریں گے یا آتشدان کے پاس بیٹھنا۔

آئزن ہاور میری طرف مڑا اور بولا۔۔۔۔۔ تمہارا کیا خیال ہے۔ اینسائن۔ یہ واقعہ سناتے ہوئے آج بھی مسٹر میریٹ ششدر تھا۔ اس کا کہنا تھا:

”میں نے خود سے کہا۔۔۔۔۔ تم جانتے ہو کہ اس نے ڈیگال، چرچل، مارشل، روز ویلٹ، سالن، منگمری، بریڈ لے اور پیٹن جیسے مدبرین سے مذاکرات کیے ہیں۔ اس شخص نے مجھ

سے یہ سنہری سوال کیا ہے..... ”تمہارا کیا خیال ہے؟“
چنانچہ میں نے کہا..... مسٹر پریذیڈنٹ باہر بہت سردی ہے ہمیں یہیں آگ کے
پاس رہنا چاہیے۔

بل میریٹ کا کہنا ہے کہ اس دن سے لے کر آج تک یہ سہی میرے ساتھ رہا
ہے۔

”میرے لیے یہ ایک کردار ساز لمحہ تھا۔ مجھے یاد ہے۔ بعد میں کئی دفعہ میں نے
سوچا اگر میں کاروبار میں چلا گیا تو ساتھیوں سے یہی سوال پوچھا کروں گا اور اگر میں ایسا
کروں گا تو یقیناً مجھے اچھی معلومات حاصل ہوں گی۔

یہی وجہ ہے کہ مسٹر میریٹ نے اپنی ہوٹل چین کا ڈھانچہ باہمی ابلاغ پر رکھا ہے۔
یہ ابلاغ اور مواصلت دو طرفہ اور اوپر سے نیچے اور نیچے سے اوپر برقرار رہتے ہیں۔ وہ جانتا
ہے کہ محض یہ پوچھنا..... آپ کا کیا خیال ہے؟ ان لوگوں کو بھی تبدیل کر دیتا ہے جنہیں
دستی کارکن کہتے ہیں۔ یہ دستی کارکن تبدیل ہو کر ذی علم کارکن بن جاتے ہیں۔ اور اس کے
لیے صرف یہ کرنا پڑتا ہے کہ انہیں سنا جائے انکے تجربے کا احترام کیا جائے اور ان کی
دانش کا احترام کیا جائے۔

مسٹر میریٹ نے اپنی بات کو اختصار کے ساتھ بیان کرتے ہوئے کہا کہ میرا بیٹا
جان نیویارک میں ایک کمپنی کے ایک ڈویژن میں کام کر رہا تھا۔ ہم نے یہ کمپنی خرید لی
تھی۔ ایک دفعہ وہ کچن میں تھا۔ اس نے ایک شیف کے پاس جا کر کہا..... ہمیں یہ مسئلہ
درپیش ہے۔ تمہارا کیا خیال ہے؟ ہمیں کیا کرنا چاہیے؟ اس کارکن کی آنکھوں سے آنسو
پھونکنے لگے۔ اس نے جواب میں کہا..... میں اس کمپنی میں پچھلے بیس برسوں سے کام کر رہا
ہوں۔ لیکن کبھی کسی نے ایک دفعہ بھی میری رائے نہیں لی۔

ہم آہنگی کا آلہ..... فیڈ بیک سسٹم

لیڈر شپ کے تینوں رول اور ان کے آلات کو ایک بنیادی سوال یہ درپیش ہوتا
ہے۔ سب سے اہم معاملہ کیا ہے؟ تیسرا رول صاف بندی کرنا اس سوال سے نمٹتا ہے۔ کیا
ہم ہدف پہ ہیں؟ کیا ہم اسی راستے پر ہیں جو ہمارے لیے سب سے اہم معاملہ کی طرف

جاتا ہے۔

سچی بات تو یہ ہے کہ ہم سب زیادہ تر راستے سے بھٹکے رہتے ہیں۔ ہم میں سے ہر ایک ہر فرد خاندان، ادارہ یا پھر روم کے لیے انٹرنیشنل فلائیٹ کا یہی حال ہے۔ ہم سب جانتے ہیں کہ یہ ایک اہم اقدام ہے لیکن یہ احساس کہ ہم راستے سے بھٹکے ہوئے ہیں ہمیں پست ہمت اور مایوس کر دیتا ہے۔ لیکن نہ تو پست حوصلہ ہونے کی ضرورت ہے اور نہ ہی ہمیں ایسا کرنا چاہیے۔ اس بات سے آگاہ ہونا کہ ہم راستے سے بھٹکے ہوتے ہیں ہمیں دعوت اور موقعہ دیتا ہے کہ خود کو منظم، صف بستہ اور ہم آہنگ ہو کر درست شمال (اصول) کا رخ کریں اور اپنی منزل کے لیے عزم نو کریں۔

یاد رکھیں کہ ایک فرد ایک ٹیم یا ادارہ کی حیثیت سے ہمارا سفر کسی طیارے کی پرواز کی طرح ہے۔ طیارے کے ٹیک آف کرنے سے پہلے پائلٹ ایک فلائیٹ پلان پیش کرتا ہے۔ اسے اچھی طرح علم ہوتا ہے کہ وہ کس طرف جا رہا ہے۔ لیکن پرواز کے دوران جب آندھی، بارش، ہنگامی صورت حال، ایئر ٹریفک، انسانی غلطیاں اور دیگر عوامل پرواز پر اثر انداز ہوتے ہیں تو پائلٹ طیارے کو معمولی سا مختلف سمت میں لے جاتا ہے جو اس کے مجوزہ فلائیٹ پلان میں موجود نہیں ہوتی۔ اور اگر کوئی بہت بڑی رکاوٹ پیدا نہ ہو جائے تو طیارہ بہر طور منزل پہ پہنچا دیا جاتا ہے۔

طیارے کی فلائیٹ میرے خیال میں لیڈر شپ کے چاروں کرداروں کا مثالی استعارہ ہے۔ ماڈلنگ راستہ متعین کرنا اور باختیار بنانا ہمیں اجازت دیتا ہے کہ ہم اپنے خاندانوں، اپنے اداروں، اپنے کاموں اور خود اپنے آپ کے لیے طے کریں کہ سب سے اہم کیا ہے؟ یہ ہمارے فلائیٹ پلان میں مسلسل فیڈ بیک جو ہمیں پائلٹوں کی طرح ملتی ہے ان مواقع کی نمائندگی کرتی ہے کہ ہم اپنی پیش رفت کا جائزہ لیں اور خود کو اصل رہنما معیار کے مطابق پھر سے ہم آہنگ اور پر عزم کریں۔ یہ کردار اور آلات ہمیں مجوزہ منزل پر پہنچانے میں مدد دیتے ہیں۔

نتائج حاصل کرنے اور استعداد بڑھانے کے درمیان توازن پیدا کرنا

صف بندی اور ہم آہنگی کے اصول کی کلید یہ ہے کہ ہمیشہ نتائج مد نظر رکھ کر ابتدا کی

جائے۔ مثلاً کس طرح کے نتائج آپ کو مارکیٹ میں مل رہے ہیں۔ کیا آپ کے حصہ داران اپنی سرمایہ کاری پہ ہونے والی آمدنی پہ خوش ہیں۔ آپ کے ملازمین کا طرز عمل اور رد عمل کیا ہے؟ کیا وہ اپنی ذہنی، جسمانی، روحانی اور جذباتی سرمایہ کاری پہ ہونے والی یافتہ پہ مطمئن ہیں؟ اور آپ کے سپلائرز کا معاملہ کیسا ہے؟ اور کمیونٹی کا رویہ کیسا ہے؟ کیا آپ اپنے بچوں کے لیے سماجی ذمہ داری کا احساس رکھتے ہیں۔ سماجی ذمہ داری کا کوئی احساس سکولوں، بستیوں، فضا، پانی اور اس ماحول کے لیے رکھتے ہیں جس میں آپ کے ملازمین کام کر رہے ہیں اور جس میں وہ اپنے بیوی بچوں کی پرورش کر رہے ہیں۔ ان تمام متعلقہ فریقین سے ملنے والے نتائج کے بارے میں آپ کا کیا خیال ہے۔ اور گاہکوں کے بارے میں آپ کے علم میں کیا ہے؟ صورت حال کیسی جا رہی ہے۔ ان سے ملنے والے نتائج کیا ہیں۔ وہ عالمی معیار کو سامنے رکھتے ہوئے کیا توقعات رکھتے ہیں۔ آپ کو تمام فریقین سے ملنے والے نتائج کا بغور جائزہ لے کر ان نتائج اور اپنی حکمت عملی کے درمیان پائی جانے والی خلیج کو پاٹنا ہوگا۔

مطلوبہ نتائج کی پروڈکشن (P) اور پروڈکشن کی استعداد (PC) کے درمیان اثر انگیزی ہی توازن ہے۔ بالفاظ دیگر یہ سونے کے انڈے ہیں جو لوگ چاہتے ہیں اور وہ مرغی ہے جو سونے کے انڈے دیتی ہے۔ بعض اوقات ہم اسے P/PC توازن کہتے ہیں۔ اثر انگیزی کا جو ہر وہ نتائج حاصل کرنا اور اس انداز سے حاصل کرنے کے قابل بنانا ہے کہ مستقبل میں آپ مزید ایسے نتائج حاصل کر سکیں۔

گزشتہ دس برسوں کے دوران کئی ایسے پیمانے وضع کیے گئے ہیں جو P/PC توازن کی پیمائش کر سکیں۔ میں بار بار 360 درجے کی فیڈ بیک کی اہمیت سمجھنے پر زور دیا کرتا ہوں۔ میرے نزدیک پہلے 90 درجے فنانشل اکاؤنٹنگ کی نمائندگی کرتے ہیں یعنی مالیات سے متعلق ہیں اور بقیہ 270 درجے سائنسی بنیادوں پر حاصل کی گئی وہ معلومات ہیں جو ادارے کے کلیدی فریقین کے تصورات اور توقعات پہ مبنی ہیں۔

اس قسم کی فیڈ بیک کے بھی کئی نام ہیں۔ حالیہ طاقتور ترین تحریکوں میں سے ایک کو ”دی بیلنسڈ سکور کارڈ“ کہا جاتا ہے۔ کسی زمانے میں اسے ڈبل بائٹم لائن اکاؤنٹنگ کہا کرتا تھا۔ روایتی اکاؤنٹنگ ہمیشہ سنگل بائٹم لائن پر توجہ دیتی ہے۔ (سونے کے

انڈے)۔ جبکہ ڈبل باٹم۔ لائن سونے کے انڈے دینے والی مرغی پر بھی توجہ دیتی ہے۔ اس کا احترام کرتی ہے۔ ادارے کے کلیدی فریقین کے ساتھ اس کے تعلقات کا جائزہ لے کر اس مرغی کی صحت کا اندازہ کرتی ہے۔ ان فریقوں میں گاہک، سپلائر، ملازمین ان کے خاندان، حکومت، کمیونٹی وغیرہ شامل ہیں۔ آپ کو اپنے ادارے کی موجودہ اور مستقبل کی صحت کے بارے میں دو صفحات کی مختصر رپورٹ کی طاقت کا اندازہ ہو سکتا ہے۔ ایک صفحہ مالیاتی کوائف (ماضی کی کارکردگی کے موجودہ نتائج) کے لیے وقف ہوگا اور دوسرا صفحہ آپ کو نشانہ بنی کرے گا کہ آپ کے تعلقات متعلقہ فریقین کے ساتھ کیسے جا رہے ہیں جو آپ کو مستقبل میں تمام نتائج دیں گے۔

اہم چیز اس سکور بورڈ کے مطابق آگے بڑھنا ہے۔ یہ سکور بورڈ آپ کو درست راستے پر آگے بڑھنے کے لیے مجبور کرتا ہے۔ جو لوگ شریک کار ہیں جن کے بارے میں تخمینے مرتب کیے جائیں گے۔ جن کی کارکردگی کا جائزہ لیا جائے گا ان سب کی پرفارمنس سکور بورڈ بنانے میں ملوث کرنے کی ضرورت ہے۔ یہ سکور بورڈ وہ معیار منعکس کرے گا جو آپ کے مشن، اقدار اور لائحہ عمل میں طے کیا گیا ہے۔ تاکہ وہ لوگ مسلسل صف بستہ رہیں اور ذمہ دار اور جواب دہ رہیں۔ انہیں ضرورت ہوتی ہے کہ وہ جذباتی طور پر اس سے وابستہ رہیں اور اسے اپنا سمجھیں۔ یہ طریقہ کار افراد ٹیموں، ڈیپارٹمنٹس یا پھر کسی بھی ایسے شخص کے لیے بھی ضروری ہے جو کسی خصوصی کام کی تکمیل کا ذمہ دار ہے یا کوئی پراجیکٹ مکمل کر رہا ہے۔ ہر فرد کو سکور بورڈ مرتب کرنے میں شامل ہونا چاہیے اور پھر اس کے لیے جواب دہ بھی ہونا چاہیے۔ چودھویں باب میں سکور بورڈ کے حوالے سے کچھ عملی تجاویز دی جا رہی ہیں۔

سکور بورڈ فیڈ بیک سسٹم کے تصور کی اہمیت کو اجاگر کرنے کے لیے آپ کو ایک ایسے ادارے کا واقعہ سناتا ہوں جس کو ان تشخیصی قسم کے سوالات کا سامنا کرنا پڑا۔

میں نیوز پیپرز پبلشرز اور ایڈیٹرز کی ایک نیشنل ایسوسی ایشن کی ایک بڑی کانفرنس سے خطاب کر رہا تھا۔ اس موقع پر تقریر کی تیاری کے دوران میں نے کلچرل آڈیٹس سے ڈیٹا حاصل کیا جو مختلف اخباری اداروں کے آڈٹ کے دوران اکٹھا کیا گیا تھا۔ یہ ڈیٹا بتا رہا تھا کہ ان اداروں میں اعتماد کی سطح، مقصد اور اقدار کا اشتراک، منظم قسم کی بے نظمی، عدم

آہنگی اور نتیجتاً پوری صنعت میں اختیارات کا فقدان پایا جاتا تھا۔
میں نے کانفرنس میں ڈیٹا پیش کرنے سے پہلے ایک مختلف انداز اپنانے کا فیصلہ
کیا۔ میں نے مائیکروفون اٹھایا اور نشستوں پہ بیٹھے ہوئے لوگوں کے پاس جا کر پوچھنا
شروع کر دیا کہ معاشرے میں اخبارات کا ضروری رول کیا ہے؟ آپ کا بنیادی مقصد کیا
ہے؟

میں چونکہ ایک کے بعد دوسرے فرد کو مائیکروفون تھما رہا تھا چنانچہ وہ کسی جھجک کے
بغیر معاشرے میں اخباری اداروں کے اہم کردار کے بارے میں اظہار خیال کرنے
لگے۔ ان کا کہنا تھا کہ پرنٹ میڈیا میں پیش کیا جانے والا گہرا تجزیہ حکومت کو دیا نندار اور
حکام کو عوام کے سامنے جواب دہ اور ظاہر رکھتا ہے۔ ایک اجتماعی تاثر یہ تھا کہ اس ذریعہ
ابلاغ کے توسط سے ملک اور معاشرے کی بنیادی اقدار کو محفوظ رکھا جاسکتا ہے جن میں
آزادی، حکومت کا عوام کو جواب دہ ہونا، آئین میں دی گئی حدود و قیود کی پابندی، جمہوری
حقوق، سیاسی آزادیوں اور آزاد معاشی وسائل کے بارے میں لوگوں کو آگاہ کرنے کا
فریضہ شامل ہیں۔

اس کے بعد میں نے اپنے سوالات تبدیل کر دیے۔ کیا آپ واقعی ان مقاصد پر
یقین رکھتے ہیں؟ کیا آپ انہیں اپنے دل میں محسوس کرتے ہیں؟ میں نے پورے ہال
میں گھوم کر جواب دینے کے خواہشمند افراد کو ان کے خیالات سب کو سنانے کا موقعہ فراہم
کیا۔ ان سوالوں کا جواب اتفاق رائے سے مثبت تھا۔ میرا اگلا سوال ذرا مشکل تھا۔ آپ
کیسے پتہ چلائیں گے کہ ایک شخص واقعی مخصوص اقدار پہ یقین رکھتا ہے؟ جب مختلف قسم
کے جوابات سامنے آئے تو میں نے یہ خیال پیش کیا کہ اس کی ایک پہچان اس طرح ہو
سکتی ہے کہ ہر آدمی اپنی اقدار کے مطابق زندگی گزارنے کی کوشش کرتا ہے۔ میری رائے
یہ تھی کہ اقدار کے لیے وفاداری حقیقی یقین و ایمان کی نشاندہی کرتی ہے۔

اور پھر میں نے اصل سوال لوگوں کے سامنے رکھا۔ ”آپ میں سے کتنے ادارے
اپنے اندرونی اقدار رکھتے ہیں جن کا مطالبہ آپ ملک اور معاشرے سے کرتے ہیں۔ وہ
تھوڑے سے پریشان ہو گئے۔ میں نے وضاحت کرتے ہوئے پوچھا کہ آپ کے کتنے
ادارے اپنے ماحول اور کلچر میں ایسا انتظام رکھتے ہیں کہ لوگ دیانندار جواب دہ اور آپ

کی بنیادی اقدار سے وابستہ رہیں۔ تقریباً پانچ فی صد افراد نے ہاتھ کھڑے کیے۔ اب میں نے ان کے سامنے وہ ڈیٹا پیش کیا جو ان کے کلچرل آڈٹ سے حاصل کیا گیا تھا۔ یہ ان کی صنعت میں بداعتمادی، بین الافرادیت، تنازعات، لوگوں کو بے اختیار رکھنا، ایک دوسرے کو دست نگر بنانا، ڈیپارٹمنٹس کی باہمی دشمنیاں اور عدم آہنگ پر مشتمل تھا۔

اب میں نے ان کے سامنے چاروں کرداروں کا تصور رکھا۔ اپنے آپ سے ابتدا کرنا، اس عمل کا آغاز کرنا جس میں مقاصد کی وضاحت کے لیے سب کو شریک کیا جاتا ہے۔ انفارمیشن کا نظام اور حسن کارکردگی کے انعامات کے ساتھ ساتھ لوگوں کو با اختیار بنانا۔ بہت سے ایڈیٹرز اور پبلشرز اس موقع پر لیڈر شپ کا مختلف Paradigm رکھنے کی وجہ سے اٹھ گئے۔ لیکن یہ ایک انتہائی دلچسپ تجربہ رہا۔

اس قسم کی فیڈ بیک نہ صرف ایک ادارے کے لیے ضروری ہوتی ہے بلکہ اس میں کام کرنے والے افراد کے لیے بھی اہم ہوتی ہے۔

ایک دفعہ میں نے ایک ملک میں ایئر فورس کے کمانڈنگ جنرلز کے لیے ٹریننگ پروگرام کیا۔ اس ایئر فورس کی تاریخ تنازعات اور آویزش سے بھری پڑی تھی۔ میں وہاں کلیدی فریقین سے فیڈ بیک لینے کی اہمیت پر گفتگو کر رہا تھا۔ میں نے دیکھا کہ جنرل اپنے سر اثبات میں ہمارے ہیں میں نے جنرل انچارج کو مخاطب کر کے کہا..... اس کا مطلب ہے کہ آپ لوگ فیڈ بیک کے کسی ایسے سسٹم سے استفادہ کر رہے ہیں۔

اس نے کہا..... اسی انداز میں ہم ان لوگوں کی تربیت کرتے ہیں۔ یہ لوگ ٹاپ پائیلٹس ہیں، ٹرینڈ مینجرز نہیں۔ ہر ایک کو سالانہ پرنٹ آؤٹ ملتا ہے جس میں ان لوگوں کی آراء درج ہوتی ہیں جن سے ان کا سال بھر واسطہ رہتا ہے۔ اسے یہ لوگ اپنی ذاتی اور پیشہ ورانہ ترقی کی بنیاد کے طور پر استعمال کرتے ہیں۔ کسی کو اس وقت تک ترقی نہیں ملتی جب تک اسے بہت زیادہ نمبر نہ ملیں۔ نمبر دینے والوں میں ان کے ماتحت بھی شامل ہوتے ہیں۔

میں نے اسے بتایا کہ تم تصور بھی نہیں کر سکتے کہ میرے ملک میں بہت سے اداروں کے لیے ایسا کرنا کتنا دشوار ہے۔ یہی بات اسے مقبولیت کا مقابلہ بنانے سے گریزاں رکھتی ہے۔

میری طرف تشکیک کے ساتھ دیکھتے ہوئے اس نے کہا۔ ”سٹیفن میرے ملک کی بقا انہی لوگوں پر منحصر ہے اور یہ لوگ اسے اچھی طرح جانتے ہیں۔ کیا تم واقعی سمجھتے ہو کہ تمہیں اپنے آپ کو مقبولیت کے مقابلہ میں اترنے کی اجازت دے دینا چاہیے حقیقت یہ ہے کہ بعض اوقات ہم میں انتہائی غیر مقبول لوگوں کو بہت زیادہ نمبر مل جاتے ہیں کیونکہ ان کی کارکردگی بہت اعلیٰ ہوتی ہے۔“

سٹرکچر اور سسٹم کو اقدار اور لائحہ عمل سے ہم آہنگ کرنا لیڈر شپ اور مینجمنٹ کے مشکل ترین کاموں میں سے ایک ہے۔ اس لیے کہ سٹرکچر اور سسٹم ماضی..... روایت، توقعات اور مفروضوں کی نمائندگی کرتے ہیں۔ بہت سے لوگ اپنا تحفظ اس طرح کے سٹرکچر اور سسٹم کی پیش بینی اور غیر یقینی سے حاصل کرتے ہیں۔ ان کے نزدیک سٹرکچر اور سسٹم مقدس گائے ہوتا ہے۔ اسے وہ نہ تو نظر انداز کرتے ہیں اور نہ پس پشت ڈالتے ہیں جب تک لائحہ عمل سے مربوط راستہ متعین کرنے کا معیار ان کے لیے جذباتی معاملہ نہیں بنتا۔

درج ذیل چارٹ قدیم صنعتی دور اور موجودہ ذی علم کارکن کے دور کے سٹرکچرز اور سسٹمز کا موازنہ پیش کرتا ہے (گوشوارہ نمبر 5)۔ ایک طرف ان دونوں کا تضاد دیکھنا دلچسپ ہوگا تو دوسری طرف یہ کلچرز کو ہم آہنگ کرنے، سٹرکچرز اور سسٹم کو راستہ متعین کرنے کے معیار سے صف بستہ کرنے کے ذرائع کو نمایاں کرتا ہے۔

گوشوارہ نمبر 5 صفحہ نمبر 245

موضوع	قدیم صنعتی دور کا کنٹرول ماڈل	نیا ذی علم کارکن دور کا بااختیار بنانے کا ماڈل
لیڈر شپ	ایک عہدہ (رسمی حاکمیت)	ایک انتخاب (اخلاقی حاکمیت)
انتظامیہ	لوگوں اور چیزوں پر کنٹرول منصبی	
ذہانچہ	نوکر شاہی	
ترغیب	گاجر اور چھڑی پر مبنی خارجی محرک	
کارکردگی کی پڑتال	خارجی سینڈویچ تکنیک	
اطلاعات	مختصر مدت کی مالی رپورٹیں	

مواصلت / ابلاغ	اوپر سے نیچے
کچھر	سامی ضابطے، بیشتر مقام کار سے متعلق
مالیات	اوپر سے نیچے
ترہیت اور ترقی	محض نمائشی مہارت طلب قابل تصرف
لوگ	
آواز	

برلن وال

دیوار برلن تقریباً چالیس سال برس تک قائم رہی۔ اس دوران جرمن قوم کی دو نسلیں پروان چڑھیں۔ تصور کیجیے اتنے طویل عرصہ کے دوران مشرق اور مغرب کے درمیان تقسیم لوگوں کے دلوں اور دماغوں میں کتنی گہری ہو چکی ہوگی۔ کتنی سنگین علیحدگی اور کتنا گہرا تضاد پیدا ہوا۔ 1989ء میں جب دیوار برلن منہدم ہوئی تو بہت سے لوگوں کے دل و دماغ اسے قبول کرنے کے لیے تیار نہیں تھے۔ یہ ایک مقدس گائے کی طرح تھی۔ صنعتی دور کے پرانے سٹرکچر اور سسٹم کی طرح۔ روایات بہت سخت جان ہوتی ہیں۔ میں اس سفر کو نہیں بھول سکتا جو میں نے ایک نیکی میں مشرقی برلن میں دیوار برلن کے خاتمہ کے بعد کیا۔ نیکی ڈرائیور اپنے خدشات کا اظہار کر رہا تھا۔ اسے خوف تھا کہ فری مارکیٹ اور زیادہ جمہوری سوسائٹی میں مشرقی برلن مطابقت نہیں پیدا کر سکے گا۔ وہ اس تحفظ اور استحکام کو ترجیح دے رہا تھا جو پرانی حکومت اور دیوار برلن نے مشرقی برلن میں مہیا کر رکھے تھے۔ مجھے اس کی باتیں سن کر حیرت ہو رہی تھی۔ اس کا کہنا تھا کہ اس علاقے کے پرانے لوگ اسی طرح کی سوچ رکھتے ہیں۔ وہ نئی نسل پہ نکتہ چینی کرتے ہیں جو تحفظ کے مقابلے میں زیادہ آزادی کو ترجیح دیتی ہے۔

جب آپ یہ فلم دیکھیں گے تو آپ کو اندازہ ہوگا کہ لوگوں کے لیے ایک نئی ذہنی ساخت، نیا نقشہ اور نئی اور مختلف انداز کی سوچ اپنانا کس قدر مشکل ہوتا ہے۔ اس کے لیے ایک نئی مہارت اور نئے آلات کی ضرورت ہوتی ہے۔ آپ کو یہ اندازہ بھی ہو جائے گا کہ لوگوں کو پرانی ذہنی ساخت کے ساتھ نئی مہارتیں اور نئے آلات سکھانا بے کار ہوتا ہے۔ یہ

پرانی بوتلوں میں نئی شراب ڈالنے کی بات ہے۔

سوال و جواب

○ اگر آپ کسی ایسے ادارے میں ہوں جس کے سسٹمز مختصر مدت کے فوائد کے لیے ہوں۔ داخلی مقابلہ اور قوت کے مراکز کے ساتھ ساتھ اعداد میں پھنسے ہوں۔ ایسا کلچر ہو جو انہی عناصر کو تقویت پہنچاتا ہو تو کیا کرنا چاہیے؟

☆ اگر اس طرح کا ادارہ مارکیٹ کی مقابلہ کی قوتوں سے وابستہ ہو تو آپ اپنے انتخاب کی آزادی استعمال کرنے کے علاوہ خود کو ٹرم ٹیب بنا کر ایک وسیع تر حلقہ اثر پیدا کر سکتے ہیں۔ اگر یہ مارکیٹ کی مقابلہ کرنے والی قوتوں سے نہ بندھا ہو تو آپ یونانی فلاسفی Pathos, Ethos اور Logos استعمال کریں یہاں تک کہ وہ سمجھ جائیں کہ ان کا مقصد اسی صورت میں بہتر طور پر پورا ہو سکے گا جب آپ کی تجاویز یا سوچ پر عملدرآمد کریں گے۔ اور اگر آپ نے ذاتی اور پیشہ ورانہ ترقی کے لیے مسلسل اس طرح قربانی دی ہے کہ آپ کا احساس تحفظ آپ کی اس طاقت میں پایا جاتا ہے جو مسائل کے حل پیدا کر سکتی ہے اور انسانی ضرورتوں کو پورا کر سکتی ہے تو آپ کے پاس لامحدود مواقع ہوں گے جو آپ کو دوسری چیزیں کرنے دیں گے۔ ایسی صورت میں آپ یہ ادارہ چھوڑ کر کہیں اور جاسکتے ہیں اور کچھ مختلف کر سکتے ہیں۔

○ کسی مینجمنٹ یا لیڈر شپ ٹیم کے لیے لائحہ عمل کا راستہ متعین کرنے کے کام کے بعد کون سا کام اہم ترین ہوتا ہے؟

☆ میرے نزدیک دوسرا اہم ترین کام لوگوں کو بھرتی کرنا، منتخب کرنا (ترقی دینا) اور تقرر کرنا ہے۔ اسے جم کوئز کی زبان میں اس طرح کہہ سکتے ہیں کہ اس بات کو یقینی بنانا کہ آپ نے ٹھیک بس میں ٹھیک لوگوں کو ٹھیک نشستوں پر بٹھایا ہے۔ میں تو یہاں تک کہوں گا کہ بھرتی، انتخاب اور تقرر کرنا ٹریننگ اور ڈیولپمنٹ سے زیادہ اہم ہے۔ اصل مسئلہ یہ ہے کہ بہت سے اداروں کو تیز رفتار معیشت میں تیز قسم کے لوگوں کی ضرورت ہوتی ہے کیونکہ مسائل فوری نوعیت کے ہوتے ہیں چنانچہ وہ بھرتی کے ایسے انداز اپنا لیتے ہیں جو بحران پیدا کرتے رہتے ہیں۔ یاد رہے کہ آپ جس بات کی خواہش بہت اشتیاق

سے کرتے ہیں۔ اسے بہت آسان سمجھتے ہیں۔ چنانچہ آگے چل کر آپ کو حقیقی تباہی کا سامنا کرنا پڑتا ہے۔ پسند کو ترجیح دینے کی بجائے اہلیت اور استعداد کو ترجیح دی جانا چاہیے۔ ضروری نہیں کہ جو فرد آپ کو بظاہر اہل نظر آتا ہے۔ عملی طور پر وہ آپ کے لیے مفید ثابت ہو۔ اس لیے اپنی حکمت عملی سے مطابقت رکھنے والے افراد کا انتخاب اور تقرر کریں جس میں آپ کے سامنے مطلوبہ معیار پر پورا اترنے والا فرد گہرائی کے ساتھ معاملات کو پرکھ سکتا ہو۔ آپ کو مختلف لوگوں کا ٹریک ریکارڈ بغور دیکھنا ہوگا۔ ممکنہ امیدواروں کی صلاحیتوں کا جائزہ لینے کے لیے آپ کو ان کے ساتھ اس طرح کا تعلق پیدا کرنا ہوگا کہ وہ شفاف انداز میں آپ کے سامنے آجائیں۔ خود انہیں بھی اتنا وقت دیں کہ وہ فیصلہ کر سکیں کہ کیا ان کا اپنا وزن صلاحیت اور مہارت آپ کے معیار اور ضرورت سے مطابقت رکھتے ہیں اور وہ اپنا مستقبل اس میں دیکھتے ہیں۔ درست ترین انتخاب کے بعد ہی عملدرآمد کا مرحلہ آتا ہے۔

○ لوگوں کو ملازمت کے لیے منتخب کرتے ہوئے آپ کے خیال میں ان سے کون سا سوال پوچھنا سب سے بہتر ہے؟

☆ میرا تجربہ بتاتا ہے کہ سب سے بہتر سوال یہ ہے کہ ”اپنی ابتدائی زندگی کی یادوں سے آغاز کرتے ہوئے بتائیے کہ آپ کو حقیقتاً کیا کرنا اچھا لگتا تھا اور آپ نے کیا کام سب سے بہتر کیا؟ اور پھر اس بات کو آگے بڑھاتے ہوئے گریڈ سکول، ہائی سکول، کالج، یونیورسٹی میں نصابی و غیر نصابی سرگرمیوں سے گزرتے ہوئے یونیورسٹی میں ورک اسائنمنٹس کے بارے میں پوچھیں۔ اور پھر عملی زندگی کی طرف آئیں جہاں لوگوں کا حقیقی جوہر اور صلاحیتوں کا مظاہرہ دیکھنے میں آتا ہے۔ جہاں ان کی اصل آواز پائی جاتی ہے۔ آپ کو دیکھنا ہوگا کہ ہر امیدوار میں کتنی خود انحصاری، کتنی غلبہ پسندی، کس قدر دوسروں پہ انحصار کرنا اور کہاں تک دوسروں کا دست نگر رہنا پایا جاتا ہے۔ اور پھر یہ دیکھنا ہوگا کہ آپ کے زیر غور امیدوار چیزوں، لوگوں اور تصورات کے ساتھ کس انداز میں کام کرتے ہیں۔ آپ امیدواروں کے ساتھ اپنے لائحہ عمل پر مبنی معیار کے حوالے سے متوقع کردار پہ بھی بات کر سکتے ہیں۔

○ جب دوسروں پہ انحصار (غیر متحرک ہونا اور محض اطاعت گزار ہونا) شمر بار

ثابت ہو تو اس کو مسترد کیوں کیا جائے؟

☆..... یہ انتہائی عارضی طور پر ثمر بار ثابت ہوتا ہے۔ حقیقت پسند دنیا اسے ٹھکرا دیتی ہے۔ یہ طرز عمل زیادہ عرصہ تک کامیاب ثابت نہیں ہو سکتا۔ اس لیے کہ ایک غیر متحرک اور دوسروں پہ انحصار کرنے والا فرد کلائنٹس کو تخلیقی انداز سے ذہانت کے ساتھ اور انکی ضروریات کو پہلے سے سمجھ کر مطمئن نہیں کر سکتا۔ اگر آپ کے معاملات شفاف نہیں، مارکیٹ سے فیڈ بیک وصول نہیں کرتے تو دوسروں پہ انحصار کرنے والے افراد اور کلچر بقا سے محروم ہو جاتے ہیں۔ لچکدار بااختیار سبک رفتار اور جدت پسند کلچر ہی آپ کو گلوبل اکانومی میں درکار ہوتے ہیں بالخصوص اس صورت میں کہ آپ کا مقابلہ مقامی سطح پر نہیں عالمی سطح پر ہے۔

○..... ایک ٹیم تیار کرنے کے لیے مکمل عمل کے بارے میں آپ کیا کہنا پسند کریں

گے؟

☆..... ٹیم تیار کرنا ایک انتہائی بنیادی ضرورت ہے۔ بالخصوص معاون ٹیمیں تیار کرنا تاکہ لوگوں کی خوبیاں ثمر بار بن سکیں اور ان کی خامیاں دوسرے ارکان کی خوبیوں کی بدولت غیر موثر ہو جائیں اور متحد کرنے والی قوت ایک مشترکہ وژن اور نظام اقدار بن جائے۔ لیکن میں آپ کو بتا دوں کہ ٹیم تیار کرنا بہت سے ہم آہنگ سسٹمز اور سٹرکچرز کا تقاضا کرتا ہے۔ اگر آپ ایک ”پودے“ کو چاہتے ہیں کہ وہ نشوونما پائے لیکن آبیاری کسی اور پودے کی کرتے رہیں تو مطلوبہ پودا کبھی بھی پروان نہیں چڑھے گا۔ اسی طرح اگر آپ کہتے ہیں کہ آئیے ہم ایک ٹیم کی طرح مل جل کر کام کریں لیکن پھر اپنی سوچ الگ تھلگ رکھتے ہیں حاکمیت کا مظاہرہ کرتے ہیں۔ یک طرفہ اور من مانے فیصلے کرتے ہیں تو آپ کبھی کوئی ٹیم تیار نہیں کر سکتے، ٹیم تعمیر کرنا ایک اہم اور پسندیدہ کام ہے اگر اسے ٹیم پلاننگ کے اصولوں کے مطابق کیا جائے اور ان اصولوں کو ادارے کے سسٹمز سٹرکچر اور پرائسز میں داخل کر دیا جائے بصورت دیگر یہ محض نعرے بازی ہی رہے گی۔

تیرہواں باب

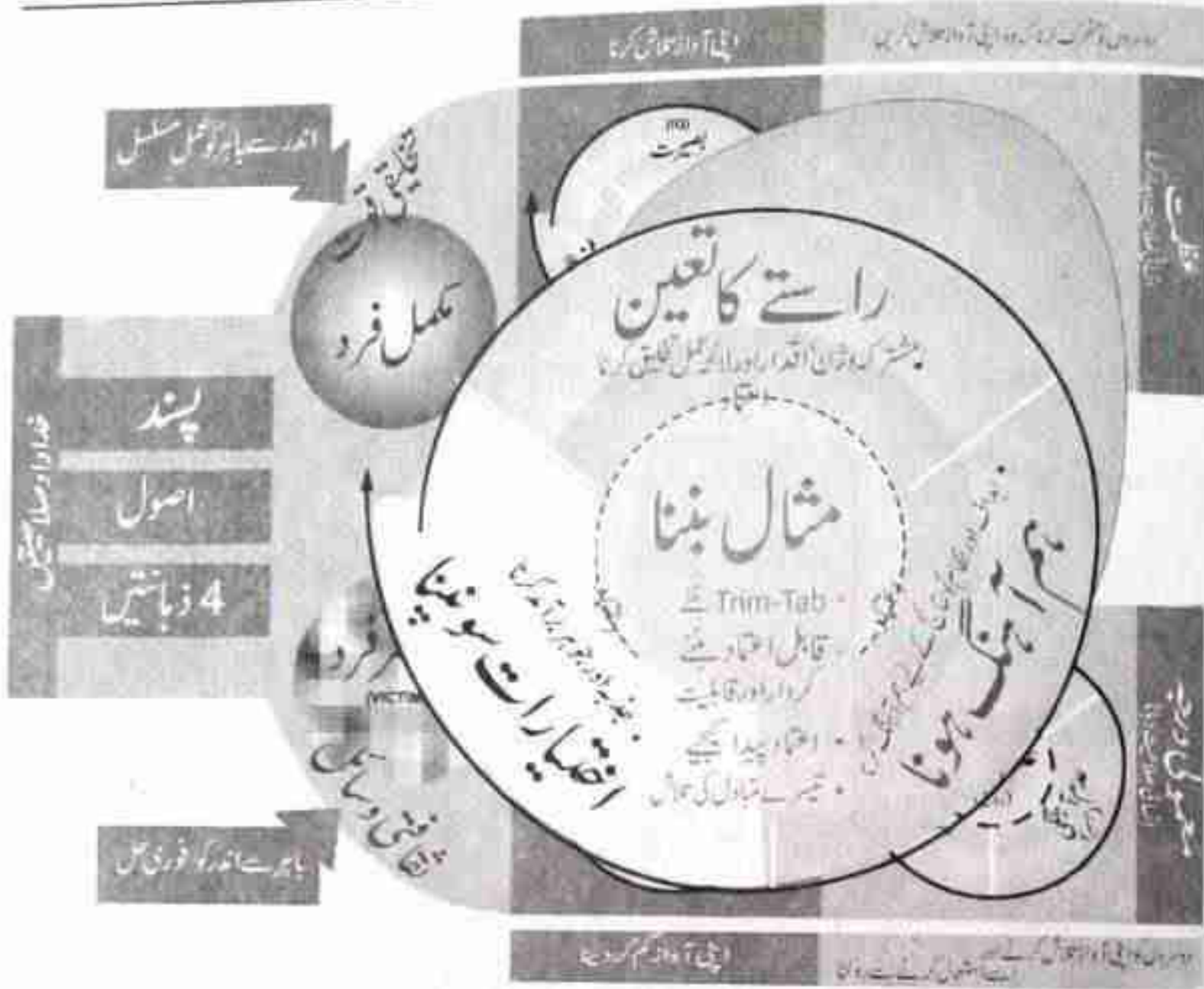
بااختیار بنانے کی آواز جذبہ اور جوہر برآمد کرنا

لوگوں کو عمدہ ترین کارکردگی پہ راغب کرنے کا بہترین طریقہ انہیں ہر اس بات سے قائل کرنا ہے جو آپ کرتے ہیں اور روزمرہ کے اس معمول سے مائل کرنا جو آپ پوری دلجمعی سے ان کی پشت پناہی کے لیے کر رہے ہیں۔
..... ہیرالڈ ایس گریٹنن۔ سابق چیئرمین آئی ٹی ٹی

لیڈرشپ میں کسی کو بااختیار بنانے کے رول کا پہلا متبادل لوگوں کو کنٹرول کر کے نتائج حاصل کرنے کی کوشش ہوتی ہے۔

دوسرا متبادل ان کو آزاد چھوڑ دینا ہے کہ وہ جی چاہے کرتے پھریں۔ اس کا مطلب یہ بھی ہوتا ہے کہ بااختیار بنا کر آپ ان سے دستبردار ہو جاتے ہیں اور مواخذہ یا جواب دہی کو نظر انداز کر دیتے ہیں۔

تیسرا متبادل یہ ہے کہ آپ بیک وقت سخت گیری بھی کریں اور نرمی بھی برتیں۔ اس میں آپ خود مختاری دیتے ہیں اور اس کے لیے جیت..... جیت کی سوچ اپناتے ہوئے انہیں اہداف کی لائن آف سائٹ دیتے ہیں اور انہیں قابل مواخذہ بھی بناتے ہیں۔



خاکہ نمبر 13.1

گاجر اور چھڑی (جزا اور سزا) کی حکمت عملی متحرک کرنے کے لیے
بہترین طریقہ کار ہے۔

مفروضہ

گاجر اور چھڑی کی حکمت عملی جانوروں کے لیے ہوتی ہے۔ انسانوں کے پاس
انتخاب کا اختیار ہوتا ہے آپ کسی کا جسم خرید سکتے ہیں اس کا دل اور دماغ نہیں۔
آپ کسی کے ہاتھ تو خرید سکتے ہیں اس کی روح نہیں۔

تفہیم

خاکہ نمبر 13.2

میں پچھلے صفحات میں ذکر کر چکا ہوں کہ میرے خیال میں بہت سے ادارے جن میں ہمارے گھر بھی شامل ہیں ضرورت سے زیادہ انتظامی دباؤ اور کمتر رہنمائی کے شکار ہیں۔ بچوں کے ساتھ ہمارے تعلقات میں ٹکراؤ اس تلخ حقیقت کا ثبوت ہیں۔ چنانچہ بچے اکثر و بیشتر بغاوت پر آمادہ ہو جاتے ہیں۔ چونکہ خاندان ایک عالمی ادارہ ہوتا ہے اس لیے میں باختیار بنانے کی گفتگو کا آغاز ایک سچی کہانی کے ساتھ کر رہا ہوں جو میرے ایک دوست اور پارٹنر اور اس کی بیوی سے تعلق رکھتی ہے۔ انہوں نے اپنے بچوں کے ساتھ نمٹنے کا چیلنج کس طرح قبول کیا۔ میرے دوست کا کہنا ہے کہ:

ایک دن میں نے اپنی بیوی کو بہت دل شکستہ محسوس کیا۔ میں نے پوچھا کیا مسئلہ ہے؟ وہ بولی ”میں تو ہمت ہار چکی ہوں“۔ آخر کیوں..... میں نے اسے وضاحت کرنے کے لیے کہا..... بچوں کے سکول جانے سے پہلے صبح بہت خوفناک ہوتی ہے۔ عجیب صورت حال ہوتی ہے۔ میں سوچتی ہوں کہ اگر میں موجود نہ ہوں اور انہیں یاد نہ دلائی رہوں کہ اب کیا کرنا ہے تو وہ کچھ نہیں کرتے۔ شاید کبھی سکول کے لیے تیار نہ ہو سکیں۔ کبھی وقت پہ سکول نہ جاسکیں۔ صبح ان کا بستر سے نکلنا ہی ایک مسئلہ ہوتا ہے۔ میری سمجھ میں نہیں آتا کہ کیا کروں۔

میں نے فیصلہ کیا کہ اگلی صبح خود سب کچھ دیکھوں گا۔ اور پھر میں نے دیکھا کہ وہ چھ بجے کے قریب ہر کمرے میں جاتی ہے۔ ہر بچے کو ایک پیار بھری ڈانٹ پلاتی ہے۔ اٹھو بیٹے۔ جاگنے کا وقت ہو گیا ہے۔ وہ دو تین دفعہ ہر کمرے میں جاتی ہے اور بالآخر بچے اپنے اپنے کمروں سے برآمد ہو جاتے ہیں۔ پھر وہ اس بچے کو غسل خانے تک لے جاتی ہے جس نے بیدار ہونے میں زیادہ وقت لیا ہوتا ہے۔ اگلے دس منٹ میں وہ دو تین دفعہ ہاتھ روم کے دروازے پر جاتی ہے دروازے پر دستک دیتی ہے اور بچے کو یاد دلاتی ہے کہ اب نکل آؤ ورنہ دیر ہو جائے گی۔ ہر دفعہ جواب آتا ہے کہ بس آ رہا ہوں یا آ رہی ہوں۔ سب سے آخر میں ہماری بیٹی ہاتھ روم سے نکلتی ہے اور اپنے کمرے میں جا گھستی ہے۔ تویہ لیٹے ہوئے فرش پہ کھڑی بال سکھاتی رہتی ہے۔ دس منٹ بعد ماں کی آواز گونجتی ہے۔

بیٹے آپ نے کپڑے تبدیل کرنا ہیں۔ جلدی کرو۔

کیا پہنوں؟

یہ پہن لو۔

مجھے یہ کپڑے پسند نہیں ہیں۔ بہت عجیب ہیں۔

تو پھر کیا پہننا پسند کرو گی؟

جینز..... لیکن وہ سب میلی ہیں۔

جذبائی منظر چلتا رہا یہاں تک کہ تینوں بچے پونے سات بجے نیچے اتر آئے۔ میری بیوی انہیں ایک کے بعد دوسری بات یاد دلاتی رہی۔ ساتھ ساتھ تنبیہ کرتی رہی کہ سکول بس کسی بھی لمحے آنے والی ہے۔ بالآخر بچے ماں کا وداعیہ بوسہ لیتے ہوئے خدا حافظ کرتے ہوئے باہر نکل گئے۔ میری بیوی نڈھال ہو چکی تھی۔ میں یہ سارا منظر دیکھ دیکھ کر نڈھال ہو گیا۔

میں نے سوچا..... واقعی میری بیوی قابل رحم ہے۔ ان بچوں کو پتہ ہی نہیں کہ وہ خود بھی کچھ کرنے کے قابل ہیں۔ لیکن پھر مجھے خیال آیا کہ یہ سب کچھ اس لیے ہے کہ ہم انہیں ہر کام یاد دلاتے رہتے ہیں۔ مثلاً باتھ روم کا دروازہ کھٹکھٹانا اس بات کی علامت ہے کہ ہم دونوں لاشعوری طور پر انہیں غیر ذمہ دار بنا رہے ہیں۔ انہیں معلوم ہونا چاہیے کہ کس وقت کیا کرنا ہے۔

چنانچہ ایک شام کو میں نے گھر کے تمام افراد کو اکٹھا کیا اور انہیں نئے طرز عمل پہ آمادہ کرنے کے لیے گفتگو شروع کی۔ ”میں نے دیکھا ہے کہ صبح ہمارے پاس بہت وقت ہوتا ہے۔“ سب نے ہنسنا شروع کر دیا کیونکہ بھی صورت حال سے آگاہ تھے۔ میں نے پوچھا..... تم میں سے کون اس بات کے حق میں ہے کہ صورت حال ایسی ہی رہے۔ کسی نے بھی اثبات میں جواب نہ دیا۔ میں نے کہا..... دیکھو میں تمہیں کچھ بتانا چاہتا ہوں اور چاہتا ہوں کہ تم سب اس کے بارے میں سوچو۔ وہ بات یہ ہے کہ کسی بات کا انتخاب کرنا تمہارے اختیار میں ہے۔ تم خود اپنی ذمہ داریاں سنبھال سکتے ہو۔ پھر میں نے ان سے متعدد سوال کیے۔

میں نے پوچھا تم میں سے کون کون خود کلاک کا الارم سیٹ کر سکتا ہے اور پھر الارم بجتے ہی صبح از خود بستر چھوڑ سکتا ہے؟ وہ تینوں حیرت سے میری طرف دیکھنے لگے اور پھر

بولے ڈیڈ آپ کیا بات کر رہے ہیں۔ میں نے کہا نہیں مجھے بتاؤ کیا تم ایسا کر سکتے ہو؟
 قینوں نے زور سے سر ہلاتے ہوئے کہا کہ ہاں ہم ایسا کر سکتے ہیں۔ اب میں نے پوچھا
 تم میں سے کون کون یاد رکھ سکتا ہے کہ ہاتھ روم میں شاور کے نیچے زیادہ وقت نہیں گزارا
 اور باہر نکلتے ہوئے پانی بند کرنا ہے۔ قینوں نے پر جوش انداز میں کہا کہ ہاں وہ ایسا کر
 سکتے ہیں۔ آپ میں سے کون کون اپنے کمرے میں جا کر خود کپڑوں کا انتخاب کر سکتا ہے
 اور خود ہی کپڑے تبدیل کر سکتا ہے؟ ایک بار پھر قینوں کا جواب تھا کہ وہ ایسا کر سکتے ہیں۔
 اگر تمہیں اپنی پسند کے کپڑے نہ ملیں تو تم میں سے کون اس قابل ہے کہ وہ یاد کرے کہ اس
 نے ایک رات پہلے کون سے کپڑے پہنے تھے۔ انہیں نکالے اور اگر وہ گندے ہو چکے ہیں
 تو انہیں واشنگ مشین اور ڈرائیئر کی مدد سے پہننے کے قابل بنالے ”میں ایسا کر سکتا ہوں۔“
 دونوں بیٹوں نے جواب دیا اور پھر بیٹی بولی کہ میں بھی ایسا کر سکتی ہوں۔ اچھا اب یہ بتاؤ
 کہ تم میں سے کون اتنا ہوشیار ہے کہ وہ اپنا بستر خود ٹھیک کرے اور کہے جانے یا یاد کرائے
 جانے کے بغیر اپنا کمرہ صاف کرے۔ قینوں نے اثبات میں سر ہلایا۔ تم میں سے کون
 ٹھیک پونے ساتھ بچے نیچے اتر سکتا ہے کیونکہ اس وقت ہم سب نے ناشتہ کرنا ہوتا ہے۔
 قینوں نے اس کام کی حامی بھی بھر لی۔

ہم نے صبح کی مصروفیات کے بارے میں ہر بات کی وضاحت کی اور بچے ہر بات
 پر تیار ہو گئے۔ ہم یہ تمام کرنے کی طاقت اور صلاحیت رکھتے ہیں۔ تو پھر ٹھیک ہے۔ میں
 نے کہا ہم نے جو کرنا ہے اسے لکھ لیا جائے تو کیسا رہے گا؟ ہم اپنی صبح کے پلان پر
 متفق ہیں اور اسے ترتیب دے رہے ہیں۔

بچوں نے تمام باتیں لکھ لیں اور ایک شیڈول تیار کر لیا۔ ہماری بیٹی جس کو صبح تیار
 کرنے میں میری بیوی کو سب سے زیادہ مشکل پیش آتی تھی وہ قینوں میں زیادہ پر جوش
 تھی۔ اس نے ایک ایک منٹ کا شیڈول لکھ لیا۔ ہم میاں بیوی نے بچوں کی تھوڑی سی
 رہنمائی کی اور فیصلہ کیا کہ غفلت کی صورت میں ان کو کس طرح سرزنش کرنا ہے۔ اب
 دیکھنا یہ تھا کہ صبح کے وقت خاموشی سے سب کام ہو جائیں اور سب خوش رہیں۔ بالخصوص
 بچوں کی ماں خوش رہے۔ ماں کے خوش ہونے کا مطلب کہ سارا گھرانہ خوش ہے۔ منفی
 نتائج یہ ہو سکتے تھے کہ یہ لوگ از خود وقت پہ کوئی کام نہیں کر سکیں گے۔ چنانچہ اس کے لیے

انہیں چند دن آدھا گھنٹہ پہلے رات کو بستر پہ جانا ہوگا۔ یہ تجویز بہت مناسب تھی کیونکہ نیند پوری نہ ہونے پر صبح بیدار ہونا ذرا مشکل ہو جاتا ہے۔ بچے نے اس معاہدے پر دستخط کیے۔ آئس کریم کھائی اور اپنے اپنے کمرے میں چلے گئے۔

ہم نے ایک دوسرے سے کہا..... ٹھیک ہے دیکھتے ہیں کیا ہوتا ہے؟
اگلی صبح میں اور میری بیوی چھ بجے کے قریب ابھی بستر پہ تھے کہ ایک کمرے میں سے الارم بجنے کی آواز آئی اور اس کے ساتھ ہی اس کمرے کی بتی روشن ہو گئی۔ ہم نے دیکھا کہ یہ ہماری بیٹی تھی۔ اسے روزانہ بیدار کرنا اور باتھ روم میں بھیجنا ایک مسئلہ ہوا کرتا تھا۔ لیکن آج وہ ٹھیک چھ بجے باتھ روم میں تھی۔ ہم میاں بیوی نے حیرت کے ساتھ ایک دوسرے کو مسکرا کر دیکھا۔ ہم سوچ رہے تھے۔ کہ اس نے ایک کام کر لیا ہے لیکن بقیہ کاموں کے لیے وہی روایتی غفلت دیکھنے میں آئے گی۔ لیکن پندرہ بیس منٹ میں اس نے وہ سب کام کر لیے جس کے لیے وہ عموماً گھنٹہ ڈیڑھ گھنٹہ لگا دیا کرتی تھی۔ اور آج اس نے اتنا وقت بچا لیا کہ تھوڑی دیر پیانو کی مشق بھی کرتی رہی دوسرے بچوں نے بھی سب کچھ وقت پر کر لیا۔ ہمارے لیے یہ صبح نہایت خوشگوار تھی۔

جب بچے سکول کے لیے گھر سے باہر نکل گئے تو میری بیوی نے کہا..... آج تو یہ گھر میرے لیے جنت بن گیا ہے۔ لیکن سوال یہ ہے کہ کیا آئندہ بھی ایسا ہی ہوگا۔ آج صبح تو یہ سب لوگ بہت پر جوش تھے لیکن کیا یہ جوش و خروش برقرار رہے گا؟
اس بات کو ایک سال ہونے کو آیا ہے۔ اگرچہ بچوں میں پہلی صبح والا جوش و جذبہ تو نہیں۔ لیکن اب سارا معمول ان کی عادت بن چکا ہے۔ شروع میں ہمیں کچھ دن انہیں رات کو جلد بستر پہ بھیجنا پڑا تھا لیکن پھر اس کی ضرورت بھی نہیں رہی تھی۔ اب وہ از خود علی الصبح اٹھتے اور اپنے کام کر لیتے ہیں۔ کچھ عرصہ بعد ہم شام کو مل بیٹھتے ہیں اور غفلت کی نشاندہی کر کے بچوں میں نیا عزم پیدا کر دیتے ہیں۔

بچوں کی تربیت اور نشوونما اس احساس کے ساتھ کرنا زبردست ہے کہ..... ”میں ایسا کر سکتا ہوں۔ مجھ میں یہ صلاحیت ہے۔ میں ذمہ دار ہوں۔“ ہماری کوشش ہوتی ہے کہ بچوں کو یاد دہانی نہ کرائی جائے۔ بچوں نے یہ سبق سیکھ لیا ہے۔ صبح کے وقت ہمارے گھرانے کی زندگی پوری طرح تبدیل ہو چکی ہے۔

آپ کو اندازہ ہو چکا ہوگا کہ والدین ابتدا میں اس سوچ کے ساتھ کچھ کرنا چاہتے ہیں کہ بچوں کو تبدیل ہونے کی ضرورت ہے، لیکن پھر آہستہ آہستہ انہیں معلوم ہو جاتا ہے کہ نہیں خود انہیں تبدیل ہونے کی ضرورت ہے۔ یعنی پہلے سوچ یہ ہوتی ہے کہ بچوں کو یاد دہانی کی ضرورت ہوتی ہے۔ لیکن وقت انہیں بتاتا ہے کہ نہیں بچوں کی صلاحیتیں بیدار کرنے کی ضرورت ہے۔ انہیں ذمہ دار بنایا جاسکتا ہے۔ گھر سے باہر بھی اسی کلاسیک مینجمنٹ / کنٹرول سوچ کی ضرورت ہوتی ہے۔

جب والدین اپنے بچوں کی صلاحیت اور طاقت پر غور کرتے ہیں بالخصوص ان کی طاقت کا جائزہ لیتے ہیں تو انہیں اندازہ ہوتا ہے کہ بچوں میں زبردست صلاحیتیں پائی جاتی ہیں۔ وہ ان سے بے پناہ محبت کرنے لگتے ہیں۔ لیکن مسئلہ یہ ہوتا ہے کہ والدین اپنے بچوں کو ان کے نامناسب رویے کی نظر سے دیکھنے کی غلطی کر بیٹھتے ہیں۔ انہوں نے ابھی تک بچوں کو ان کی قوت و صلاحیت سے ٹھیک طرح آگاہ نہیں کیا ہوتا۔ وہ سب کچھ سادہ سے سوالات کے ذریعے کر سکتے ہیں۔ مثلاً کیا بچے اپنی بنیادی ضرورت کے کام کر سکتے ہیں۔ صبح جلدی اٹھ سکتے ہیں سکول جانے کے لیے تیار ہو سکتے ہیں؟ بچے والدین سے مانوس ہوتے ہیں چنانچہ یہ ابلاغ وجود میں آ جاتا ہے۔ اگر وعدے کیے جائیں اور ان پر قائم رہا جائے ذمہ داری اپنائی جائے تربیت جاری رہے صلاحیتیں بیدار کی جائیں باہمی اعتماد اور بھروسہ بڑھایا جائے تو ذہنی سکون اور گھر کا سکون مقدر بن جاتا ہے۔ خود مختار اور باختیار بنانے کی یہ مثال انتہائی خوبصورت اور طاقتور ہے۔

اگرچہ مذکورہ بالا مسئلہ بہت معمولی گھریلو مسئلہ ہے لیکن بہت سے گھروں میں پایا جاتا ہے۔ بعض اوقات اداروں میں بھی موجود ہوتا ہے۔ لوگ دوسروں کی صلاحیتوں کو تو تسلیم کرتے ہیں لیکن ان کی اہلیتوں کو تسلیم نہیں کرتے۔ چنانچہ وہ صبر و تحمل، استقامت، طویل برداشت، اعتماد کرنے اور ایثار کرنے پر تیار نہیں ہوتے۔ لوگ دوسروں کی صلاحیتیں بیدار کرنے اور ذمہ داریوں کا اہل بنانے کے عمل کو صبر آزما اور نقصان دہ سمجھتے ہیں۔ لیکن حقیقت یہ ہے کہ جب تک لوگوں کو اپنی ذاتی صلاحیت و اہلیت کا فہم نہ ہو وہ دوسرے لوگوں کی صلاحیت و اہلیت کا نہ تو خود اندازہ لگا سکتے ہیں اور نہ انہیں باور کرا سکتے ہیں۔ اصول پسند اعتماد بخش رویہ رکھنے کی مثال بننا..... بتائے بغیر اعتماد پیدا کرتا ہے۔

راستہ متعین کرنا تقاضا کیے بغیر ترتیب پیدا کرنا ہے۔ صف بندی کرنا، وژن اور باختیار بنانے کی نشوونما دعویٰ کیے بغیر کرتا ہے۔ باختیار بنانا بقیہ تین کرداروں کا ثمر ہے۔ یہ ذاتی اور ادارہ جاتی اعتماد دونوں کا قدرتی پھل ہے جو لوگوں کو ان کی انسانی قوتوں سے آشنا کرنے کے ساتھ ساتھ انہیں بیدار کرتا ہے۔ بہ الفاظ دیگر باختیار کرنا خود نظمی کو توانا کرتا ہے۔ اگر یہ ہم مقصدیت نہ صرف ادارے کی سطح پر راستہ متعین کرنے میں بلکہ ٹیم، پراجیکٹ، ٹاسک یا فرض منصبی کی سطح پر پیدا ہو جائے جہاں لوگوں اور اداروں کی ضروریات ہم آغوش ہو جائیں تو یہ جوش و جذبے، توانائی اور آواز کی پرورش کرتا ہے۔

جوش و جذبہ ایک آگ اور ایک جرأت ہے جو کسی فرد کو اس وقت محسوس ہوتا ہے جب وہ کوئی ایسا کام کر رہا ہوتا ہے جو اسے مکمل کرنا بہت پسند اور قابل قدر محسوس ہوتا ہے۔ کوئی ایسی بات جو اسے گہری تسکین دیتی ہے۔ داخلی جوش و جذبہ کے لیے لاطینی زبان کا لفظ Enthusiam استعمال کیا جاتا ہے۔ اس کا مطلب ہے..... ”تم میں خدا ہے“۔ باختیار بنانا بھی بالکل یہی چیز ہے۔

Now Discover Your Strengths نامی کتاب کے مصنفین مارکوس بکنگھم اور ڈونلڈ اوکلفٹن اسی بات کو اپنی کتاب میں درج کرتے ہوئے لکھتے ہیں: ”عظیم ادارے کو نہ صرف یہ حقیقت مد نظر رکھنی چاہیے کہ ہر فرد مختلف ہوتا ہے بلکہ اسے اس فرق سے فائدہ اٹھانا چاہیے“۔ یہ مصنفین گیلپ ریسرچ کے نتائج کا حوالہ دیتے ہوئے بتاتے ہیں کہ یہ نکتہ 36 کمپنیوں کے 7939 کاروباری یونٹس میں کام کرنے والے 198,000 ملازمین سے کیے گئے سوالات کے نتیجے میں اخذ کیا گیا۔

اپنی ذاتی زندگی کے بارے میں سوچئے۔ آپ کس قسم کا کام کرنا پسند کرتے ہیں؟ کس طرح کی نگرانی پسند کرتے ہیں؟ آپ کے گہرے جوش و جذبہ کے لیے کون سی بات ضروری ہوتی ہے؟ اگر آپ ایک ایسا کام کر رہے ہیں جو آپ کے جوش و جذبہ سے مطابقت رکھتا ہے تو آپ کیسا محسوس کرتے ہیں اور اگر ایسا کام ہو جس میں آپ کے حکام بالا آپ کے خادم بن جائیں تو کیسا محسوس کریں گے۔ اور اگر سٹرکچرز اور سسٹمز اعانت کرنے والے اور مددگار ہوں اور وہ آپ کی صلاحیتوں کو بیدار کریں تو کیسا رہے؟ اور اگر آپ کو مسلسل سراہا اور آپ کی کارکردگی پہ انعامات سے نوازا جاتا رہے بلکہ اس سے بھی

اہم ترین بات یہ ہو کہ آپ کو ایک حقیقی تسکین ملتی رہے کہ آپ کچھ قابل قدر کام کر رہے ہیں۔ ایک ایسے کاز کے لیے مصروف ہیں جسے دل و جان سے پسند کرتے ہیں تو کیا رہے۔ یقیناً ایسا ہوتا ہے جب وہ کام کیا جائے جو آپ کو پسند ہو اور آپ باختیار ہوں۔

ذی علم کارکن کو باختیار بنانا

ہم ایک ایسے دور میں رہ رہے ہیں جو ذی علم کارکن کا دور ہے جس میں فہم و فراست کا سرمایہ ہی سب سے زیادہ قیمتی ہے۔ پراڈکٹ کی لاگت 80 فیصد میٹرل اور 20 فیصد علم پر مبنی ہوا کرتی تھی ”لیکن اب تناسب تبدیل ہو کر 30/70 ہو چکا ہے۔ سٹوارٹ کریز اپنی کتاب ”دی مینجمنٹ سٹری“ میں لکھتا ہے ”اطلاعات کا دور فہم و فراست کے کام میں ایک اضافی منفعت ہے۔ یہ ادراک تیزی سے پھیل رہا ہے کہ مقابلہ میں رہنے کے لیے باصلاحیت افراد کی تقرری ترقی اور نشوونما بہت ضروری ہے۔“

پیٹر ڈرکر اپنی کتاب Managing For the Future the 1990s and

Beyond میں لکھتا ہے اب آنے والا ہر لمحہ میں کلید علم کو حاصل ہوگی۔ اب دنیا زبردست مشقت کی نہیں۔ زبردست میٹرل کی نہیں، زبردست توانائی کی نہیں بلکہ زبردست علم کی ہوگی۔

لیڈرشپ آج کا گرم ترین موضوع ہے۔ نئی معیشت کی بنیاد علمی کام ہے۔ اور علمی کام لوگوں کے لیے ایک اور لفظ ہے۔ یاد رہے کہ آج مصنوعات اور خدمات میں اضافی قدر علمی کام سے آتی ہے۔ یہ علمی کام کی معیشت ہے۔ دولت کی پیدائش اب سرمائے اور چیزوں سے ہجرت کر کے انسانوں میں آ چکی ہے۔

ہماری عظیم ترین مالی سرمایہ کاری ذی علم کارکن ہے۔ ذرا غور کیجیے کہ آپ کے ادارے میں علمی کارکن پہ تنخواہ مراعات اور دیگر سہولتوں کی صورت میں کیا سرمایہ کاری کی جا رہی ہے اور ان کارکنوں کو بھرتی کرنے اور تربیت دینے پر کیا مصارف اٹھ رہے ہیں۔ یہ بعض اوقات سالانہ فی کس ہزاروں ڈالرز ہوتے ہیں۔

معیاری علمی کام اتنا قیمتی ہوتا ہے کہ اس کی قوت کو بے نقاب کرنا اداروں کو قدر تخلیق کرنے کا غیر معمولی موقعہ فراہم کرتا ہے۔ علمی کام ان تمام دیگر سرمایہ کاریوں کو زور

قوت مہیا کرتا ہے جو پہلے سے ہی ادارے مختلف شعبوں میں کر چکے ہوتے ہیں۔ حقیقت یہ ہے کہ علمی کارکن ادارے کی بقیہ تمام سرمایہ کاریوں کے درمیان رابطے کی حیثیت رکھتے ہیں۔ وہ ارتکاز، تخلیقیت اور زور قوت استعمال میں لا کر اداروں کے مقاصد کو بہتر انداز میں پورا کرتے ہیں۔ عقلی اور سماجی سرمایہ دیگر تمام سرمایہ کاریوں کو مفید و موثر بنانے کا ذریعہ بنتا ہے۔

یہ سرمایہ اتنا اہم ہے کہ لوگوں کو باختیار بنانا (ہم آہنگ آوازیں) مثالی نمونہ بننے، صف بستہ کرنے اور راستہ متعین کرنے کی حیثیت سے دیکھا جاتا ہے۔ بصورت دیگر آپ دیکھتے ہیں کہ ادارے باتوں اور دعویٰ کی حد تک تو باختیار بناتے ہیں لیکن لوگوں کو اس طرح اپنے ساتھ نہیں چلاتے۔ ان کے پاس نہ تو مشترکہ وژن ہوتا ہے نہ نظم و ضبط اور یقینی طور پر نہ ہی کسی طرح کا جوش و جذبہ۔

بااختیار بنانا کوئی نیا تصور نہیں ہے۔ 1990ء کے عشرہ میں ہی اس کے بارے میں پرزور وکالت شروع ہو گئی تھی اور مینجمنٹ کے میدان میں ایک تحریک کی صورت اختیار کر گئی تھی۔ لیکن سچی بات یہ ہے کہ اس تحریک نے ایک برہمی اور اشتعال پیدا کر دیا تھا۔ اور یہ اشتعال انتظامیہ اور اعلیٰ عہدیداروں دونوں میں پیدا ہوا تھا۔ آپ پوچھیں گے کہ کیوں؟ تو اس کا جواب یہ ہے کہ لوگوں کو باختیار بنانا بقیہ مینوں کرداروں کا پھل ہے، جڑ نہیں۔

ہم نے اپنے کلائنٹ اداروں کے 3500 مینجروں اور پیشہ ور افراد کا سروے کیا۔ اور ان سے پوچھا..... باختیار بنانے سے کیا قباحت پیدا ہوتی ہے (خاکہ نمبر 13.3) ذرا دیکھیے ان کے جوابات نے کس طرح ذاتی اور ادارہ جاتی اعتماد (کردار اور قابلیت) کی اہمیت کو واضح کیا۔

آپ مکمل فرد یعنی لیڈر شپ کے چار کرداروں پر مشتمل Paradigm سے اچھی طرح آگاہ ہیں۔ چنانچہ آپ مذکورہ بالا خاکہ دیکھ کر سمجھ سکتے ہیں کہ آخر کیوں لوگ اس وقت پریشان ہو جاتے ہیں جب باختیار بنانے کی کوششیں مثالی نمونہ بننے، راستہ متعین کرنے اور کام کو مربوط بنانے کے لیے بنیادیں استوار کرنے سے پہلے کی جاتی ہیں۔

بااختیار بنانے میں درپیش رکاوٹیں



خاکہ نمبر 13.3

مینیجرز کی الجھن..... کیا میں کنٹرول چھوڑ دوں؟

چند سال پہلے میں نے ایک کمپنی کے چیف ایگزیکٹو کا انٹرویو کیا جس نے حال ہی میں مالکم بالڈریج نیشنل کوالٹی ایوارڈ حاصل کیا تھا۔ میں نے اس سے پوچھا چیف ایگزیکٹو آفیسر کی حیثیت سے اپنی کمپنی میں اس سطح کی کوالٹی کے حصول میں سب سے بڑا کون سا چیلنج درپیش تھا؟ اس نے ایک لمحہ کے لیے توقف کیا اور پھر مسکرا کر کہا: کنٹرول ترک کرنا۔

بااختیار بنانا ہمیشہ ایک فرسودہ سی بات سمجھی جاتی ہے۔ جب تک اس کی جڑیں ٹھوس انداز میں مثالی نمونہ بننے، راستہ متعین کرنے اور کام کو ہم آہنگ بنانے سے نہ پھوٹی ہوں۔ لیڈرشپ کے چاروں کردار کسی مینیجر کی یہ الجھن دور کر دیتے ہیں جو کنٹرول برقرار

رکھنے یا کنٹرول چھوڑنے کے پس و پیش میں مبتلا ہوتا ہے۔ جب آپ بااختیار بنانے کے حالات واقعتاً پیدا کر دیتے ہیں تو یہ ذاتی کنٹرول میں تبدیل ہو جاتے ہیں۔

لوگوں میں ذاتی کنٹرول اس طرح پیدا نہیں ہوتا کہ آپ ”بااختیار بنانے“ کے نام پر لوگوں کو ان کے حال پر چھوڑ دیتے ہیں۔ یہ اس وقت پیدا ہوتا ہے جب یہ پوری طرح سمجھ لیا جاتا ہے۔ رہنما خطوط پر اتفاق رائے ہو جاتا ہے اور سٹرکچر اور سسٹم معاونت کرتے ہیں۔ اور بالخصوص جب ہر فرد کو اپنے فرض منصبی میں ایک مکمل فرد کی حیثیت دے دی جائے۔ ایسے افراد کی ٹریننگ اور کوچنگ کی جائے جو بھرپور آزادی استعمال کرنے کی صلاحیت نہیں رکھتے۔ مسلسل کارکردگی کا ریکارڈ زیادہ سے زیادہ اعتماد اور آزادی کو جنم دیتا ہے۔ لوگ نتائج کے ذمہ دار بن جاتے ہیں۔ طے شدہ حدود و قیود میں آزادی رکھتے ہیں۔ اور پھر وہ نتائج حاصل کرتے ہیں جو ان کو منفرد خوبیاں مرتب کرتی ہیں۔

میں اسے طے شدہ آزادی کہتا ہوں۔ اور پھر منیجر کا رولکنٹرولر کی بجائے رہنما کا ہو جاتا ہے۔ ایسا رہنما جو لوگوں کا ہم قدم بن جاتا ہے۔ ہم مقصد بن جاتا ہے راستے کی رکاوٹیں دور کرتا ہے اور ان کی مدد اور اعانت کا ذریعہ بن جاتا ہے۔ یہ سب کچھ رول کی مکمل تبدیلی ہوتی ہے۔

جب ہم نے ٹرم..... ٹیب لیڈر کی بات کی تھی جو وژن سے مالا مال ہوتا ہے۔ جذبہ اور ضمیر رکھتا ہے تو ہم ذاتی سطح پر بااختیار ہونے کی بات کر رہے تھے لیکن اب وسیع تر تناظر میں ہم دیکھنا چاہتے ہیں کہ ایک باضابطہ تنظیمی اور رسمی انداز کی بااختیار بنانے کی فلاسفی ادارہ کے لیے کس طرح تخلیق کی جائے۔ آپ یقیناً ذاتی اور ادارہ جاتی سطح دونوں طرح کی خود مختاری پسند کریں گے تاکہ ایک فرد کو بہاد کے خلاف نہ تیرنا پڑے۔ یعنی اسے ادارے کی بے اختیار کرنے والی قوتوں کے خلاف نہ لڑنا پڑے۔

بااختیار بنانے کا ایک اور ذریعہ جیت/جیت سمجھوتے کا عمل

جیت/جیت کے مکمل عمل کے بارے میں اس طرح سوچئے کہ دو فریق ہیں جن کا ایک ہی مشن ہے۔ ایک ادارے کی نمائندگی کر رہا ہے جبکہ دوسرا بقیہ متعلقہ فریقین کی جس میں ٹیم یا افراد پائے جاتے ہیں۔ جیت/جیت سمجھوتہ نہ تو رسمی قسم کا ملازمت کا معاہدہ ہوتا ہے اور نہ کوئی قانونی معاہدہ۔ یہ ایک کھلا نفسیاتی/ سماجی معاہدہ ہوتا ہے جو وضاحت کے

ساتھ توقعات کا اظہار کرتا ہے۔ یہ پہلے لوگوں کے دل و دماغ میں لکھا جاتا ہے اور پھر کاغذ پر پینسل سے لکھا جاتا ہے۔ سیاہی سے نہیں تاکہ اسے مناسب اور دانشمندانہ نہ سمجھے جانے پر آسانی سے مٹایا جاسکے۔ آپ اس پر اپنی مرضی کے مطابق دوبارہ بات چیت کر سکتے ہیں تاکہ تبدیل شدہ صورت حال میں دونوں فریقوں کے مفادات کا تحفظ کیا جاسکے۔ لوگ چاہے اس کے لیے جیت/جیت سمجھوتہ کے الفاظ نہ استعمال کریں۔ اس کے پیچھے موجود تصور یہ ہے کہ آپ اعلیٰ ترین باہمی ترجیحات کے لیے ایک مشترکہ تفہیم اور وابستگی رکھتے ہیں۔

جیت/جیت سمجھوتہ، فرائض منصبی کی تفصیلات کی روشنی میں محض اقدامات اور طریقہ کار پر توجہ دینے کی بجائے آپ کو اعلیٰ درجہ کی لچک، مطابقت اور تخلیقیت کے قابل بناتے ہیں۔ جیت/جیت سمجھوتہ کے ساتھ ہم ٹیم ممبرز اور رسمی عہدیداروں کی پختہ کاری، کردار، قابلیت اور صورت حال پر نظر ڈالتے ہیں۔ پھر ماحول کو دیکھتے ہیں مثلاً ہم آہنگ سٹرکچرز، سسٹمز اور پرائسیس وغیرہ کی موجودگی۔

جب ایک دفعہ جیت/جیت سمجھوتہ طے پا جاتا ہے تو اس سوال کا جواب کہ میری/ہماری اعلیٰ ترین ترجیح کیا ہے؟ پوری طرح واضح ہو جاتا ہے۔ ذمہ داریوں کا تعین کر دیا جاتا ہے۔ باہمی توقعات سے آگاہی ہو جاتی ہے۔ ان توقعات کی جوابدہی متوازن سکور بورڈ کی صورت میں مرتب کر دی جاتی ہے۔ یہ لوگ آزاد ہوتے ہیں کہ طے شدہ اہداف کے حصول کے لیے متعین حدود و قیود میں رہتے ہوئے وہ جو کرنا چاہتے ہیں، کریں۔ وہ صرف اور صرف خود کو منظم کرتے ہیں۔ وہ باختیار بن جاتے ہیں۔ چودھویں باب ”آٹھویں عادت اور مرغوب مقام“ میں ذکر کیا جائے گا کہ کس طرح طاقتور باصلاحیت ٹیم کا مواخذہ کیا جاتا ہے۔

جیت/جیت خود مختاری..... صنعتی دور

سے ذی علم کارکن کے دور میں آنا

بالفرض اگر ہم ”مکمل فرد“ کے بارے میں جو کچھ جان چکے ہیں، بھول جاتے ہیں۔ اور اگر ہم اس روشنی سے محروم ہو جاتے ہیں جو ان افراد اور اداروں کے اندر اس وقت

جگمگاتی ہے جب وہ اپنی آواز پالیتے ہیں اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پہ مائل کرتے ہیں۔ اس محرومی کے بعد ہم اپنے روایتی صنعتی دور کی نظر اور سوچ کے مطابق کام کرنا جاری رکھتے ہیں تو آپ دیکھیں گے کہ اختیار پسند مینجر کے کلاسیک سٹائل میں جیت/جیت سمجھوتے کا عمل کتنا آسان ہے لیکن اس کے تحت کی جانے والی تمام کوششیں بااختیار ہونے کے ثمرات مہیا نہیں کریں گی۔

کامیاب خود مختاری، جیت/جیت سمجھوتہ کے ذریعہ ایک ٹیم کے ارکان کے ساتھ کام کرنے کے عہد میں پائی جاتی ہے۔ کسی ادارے میں جیت/جیت کا مطلب ہے کہ ادارے کی چاروں ضروریات (مالی صحت، نشوونما اور ترقی، کلیدی فریقین کے ساتھ اتحاد، عمل پر مبنی تعلقات اور معنویت/کنٹری بیوشن) فرد کی چاروں ضروریات (جسمانی، معاشی، ذہنی، نشوونما اور ترقی، سماجی، جذباتی، تعلقات اور روحانی، معنویت، کنٹری بیوشن پوری کی جائیں)۔

اگر کوئی فریق اس سمجھوتے کی روح کے منافی کام کرتا ہے اور دوسرے فریق کی طرف سے اس خلاف ورزی کی تلافی کی کوششوں کے باوجود اپنا طرز عمل جاری رکھتا ہے تو فریقین کسی نتیجے پر نہیں پہنچ سکتے۔ اس کا مطلب ہے کہ آپ دراصل کوئی سمجھوتہ نہیں کر سکتے۔ آپ غیر متفق ہونے پر متفق ہیں، لوگ چھوڑ جاتے ہیں، آپ کو نئے معاملات طے کرنے پڑتے ہیں لیکن آپ کوئی سودے بازی نہیں کرتے۔

کوئی سودے بازی نہیں، کی سوچ مسلح افواج میں پائی جاتی ہے۔ اسے سختی سے مسترد کرنے کی ڈاکٹر ائن کہا جاتا ہے۔ میں نے یہ سوچ نیوی کے افسران کے ساتھ کام کرنے کے دوران رو بہ عمل دیکھی تھی۔ اس کا مطلب یہ ہوتا ہے کہ جب آپ سمجھتے ہیں (جانتے ہیں) کہ ایک بات غلط ہے اور اس کے نتائج سنگین صورت میں برآمد ہوں گے۔ آپ کے ادارے کے مجموعی مشن اور اقدار کو نقصان پہنچے گا تو آپ پورے احترام کے ساتھ اسے مسترد کر دیتے ہیں چاہے آپ کسی بھی منصب یا پوزیشن پر کام کر رہے ہوں۔ آپ اس ابھرتے ہوئے فیصلہ کے خلاف ڈٹ جاتے ہیں جس کے بارے میں آپ کو مکمل طور پر یقین ہوتا ہے کہ یہ غلط ہے۔ یہ اس وقت ہوتا ہے جب آپ ضمیر کے مطابق زندگی گزارتے ہیں۔ آپ اپنی داخلی آواز یا روشنی کو اجازت دیتے ہیں کہ وہ آپ کے

افعال کی نگرانی کرے اور آپ کو حالات کے دھارے میں بہہ جانے سے بچالے۔
اداروں کے اعلیٰ عہدیداروں کے لیے ضروری ہوتا ہے کہ وہ سختی سے مسترد کرنے
کی سوچ کا ساتھ دیں۔ یہ آپ کے اس حق کو جائز قرار دیتی ہے کہ آپ غلط کو غلط اور
حماقت کو حماقت کہیں۔

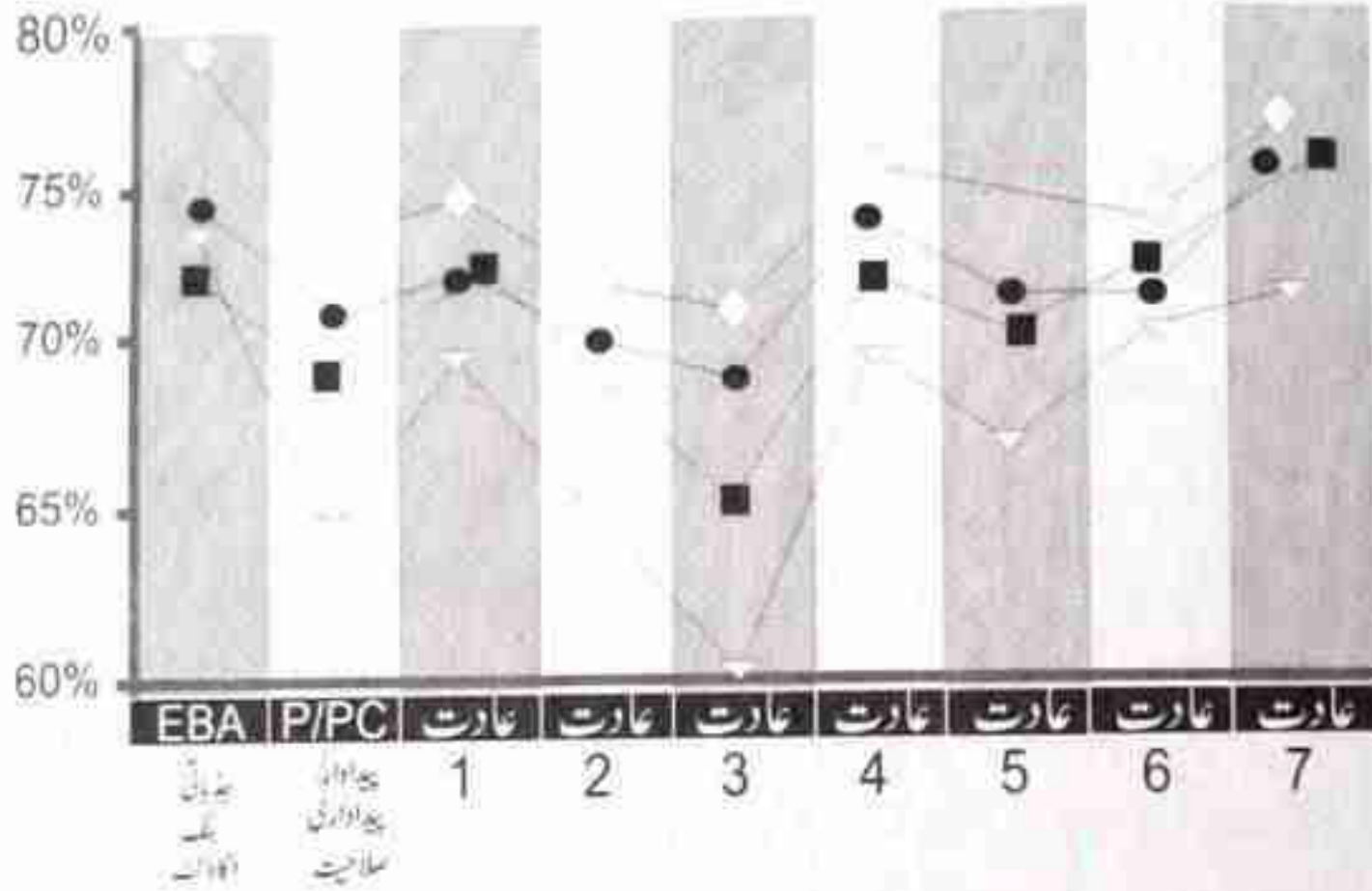
بااختیار بنانا اور کارکردگی جانچنا

جب آپ کسی کو بااختیار بنانے کے بارے میں سوچیں گے تو یقیناً یہ بھی سوچیں
گے کہ اس فرد کی کارکردگی اور پیش رفت کو کون جانچے گا؟ وہ فرد خود اسے جانچے گا۔
کارکردگی جانچنے کا روایتی انداز آج کے دور کی سخت گیر انتظامی پرکھ پڑتا ہے۔ اس میں
باس اپنے ماتحت سے بات کرتا ہے اور سینڈویچ تکنیک استعمال کرتا ہے کچھ میٹھی میٹھی
باتیں کرتا ہے۔ پھر چاقو نکال لیتا ہے۔ اسے چند مرتبہ چبھوتا ہے..... بہتری کے لیے
استعمال کرتا ہے..... اور ماتحت کو ساتھ ساتھ تھپتھپاتا رہتا ہے۔ اس نے پیش رفت جانچنے
کا ایک کڑا معیار طے کر رکھا ہوتا ہے۔ اس معیار پر پورا اترنے کے لیے ماتحتوں کو دباؤ
میں رکھتا ہے۔ لیکن اگر آپ کے ہاں اعلیٰ درجہ کے اعتماد کا کلچر ہے، مددگار سسٹمز ہیں ایک
ہی مقصد رکھنے والے لوگ ہیں تو پھر لوگ از خود اتنی اچھی پوزیشن میں ہوتے ہیں کہ اپنی
کارکردگی کا تخمینہ خود لگا سکیں۔ بالخصوص اگر ان کے پاس اپنے ارد گرد موجود ذرائع سے
360 درجے کا فیڈ بیک ڈیٹا ملتا رہتا ہے تو وہ اپنے ناظر اور محتسب خود بن جاتے ہیں۔ اس
کا اندازہ آپ کو سات عادات کے ڈیٹا (خاکہ نمبر 13.4) پر ایک نظر ڈالنے سے ہو جائے
گا۔ اسے پانچ لاکھ کے قریب ایسے افراد کے ذریعے مرتب کیا گیا ہے جو 360 درجہ کی فیڈ
بیک رکھتے ہیں۔

آپ کو تقریباً ہر جگہ یہ حقیقت نظر آئے گی کہ ذاتی جانچ کسی اور کی جانچ سے زیادہ
مشکل ہوتی ہے۔ باس کو بہت کم علم ہوتا ہے وہ تو بہت دور ہوتا ہے۔ دست نگر قسم کے لوگ
اسے بتاتے ہیں کہ اسے کیا سننا پسند کرنا چاہیے۔ چنانچہ وہ اجنبی ہو جاتا ہے اور جو کچھ ہو رہا
ہوتا ہے اس سے بے خبر رہتا ہے۔ ماتحت زیادہ بہتر جانتے ہیں یا پھر ساتھی کارکن بہتر جانتے
ہیں۔ جس طرح چھٹے باب میں کہا گیا تھا ملازمین اپنے آپ کو بہتر طور پر پرکھ سکتے ہیں۔

سات عادات کے 360 درجہ کے خدوخال

باس • ساتھی — بذات خود ■ براہ راست رپورٹ



خاکہ نمبر 13.4

یہ سوچنا اتنا غیر موزوں ہو گا کہ اس طرح بااختیار بنانے اور اعلیٰ ترجیحاتی اہداف پانے کے لیے لوگوں کے انتخاب کے اختیار کا احترام کرنے کے بعد آپ ایک نام نہاد باس بنا سکتے ہیں جو بہت بڑا نچ اور تخمینہ ساز ہو۔

نام نہاد بگ باس کو ایک منکسر المزاج اور خدمت گزار لیڈر بننا ہو گا جو ساتھ ساتھ چلنے کے لیے خاکہ نمبر 13.5 میں دیئے گئے سوالات پوچھتا رہے۔ مثلاً پہلا سوال ہے کہ..... معاملات کیسے چل رہے ہیں؟ کارکن بہت بہتر انداز میں جانتے ہیں کہ معاملات کیسے چل رہے ہیں اور یہ علم انہیں کسی بھی باس سے زیادہ ہوتا ہے۔ اگر فیڈ بیک سسٹم قائم ہیں جن میں باس اور دیگر فریقین سے ملنے والی فیڈ بیک شامل ہے تو کارکن اچھی طرح آگاہ ہوتا ہے کیونکہ فریقین متعلقہ فرد کی کارکردگی سے متاثر ہوتے ہیں اور درست فیڈ بیک دیتے ہیں۔ چنانچہ اس سوال کا جواب متعلقہ کارکن کی طرف سے طے شدہ امور

کی روشنی میں اور 360 درجہ کی فریقین کی اطلاعات کے مطابق ہوتا ہے۔
 دوسرا سوال یہ ہے کہ..... آپ کیا سیکھ رہے ہیں؟ اس کے جواب میں متعلقہ
 کارکن اپنی بصیرت میں اضافے یا جہالت دونوں کا اظہار کر سکتا ہے، لیکن نکتہ یہ ہے کہ وہ
 ذمہ دار ہے۔

تیسرا سوال یہ ہے کہ..... آپ کے اہداف کیا ہیں؟ یا آپ کس چیز کی تکمیل میں
 کوشاں ہیں؟ یہ وژن اور حقیقت کے درمیان تعلق کی نشاندہی کرتا ہے۔ یہ قدرتی طور پر
 چوتھے سوال کی طرف لے جاتا ہے۔ میں آپ کی کیا مدد کر سکتا ہوں؟ خدمت گزار اپنے
 تجربات کی روشنی میں خود بھی اندازہ لگا سکتا ہے کہ وہ اس کی ضروریات کو کیسے پورا کر سکتا
 ہے۔ اس تبادلہ کی کلید ایک مستند انڈین ٹانگ سٹک ٹائپ رابطہ ہے۔ کوئی کھیل نہ کھیا
 جائے۔ کوئی سیاسی جوڑ توڑ نہ ہو، کوئی حفاظتی اور مدافعتی جواز نہ پیش کیے جائیں۔ مصنوعی
 محبت کا اظہار نہ کیا جائے۔ دوسروں کو یہ نہ بتایا جائے کہ آپ کیا سننا پسند کرتے ہیں۔ یہ
 سوال کہ ”آپ کے مددگار کی حیثیت سے میری کارکردگی کیسی ہے..... ایک کھلے قابل
 احترام باہمی احتساب کو سامنے لاتا ہے۔

بعض اوقات حقیقت کا سامنا کرنا ذرا مشکل ہوتا ہے۔ جب اسے کسی دوسرے
 کے ذریعہ سنا جائے تو اور بھی مشکل ہو جاتا ہے۔ لیکن ہم اس وقت لوگوں کو کمتر سمجھتے اور ان
 کی توہین کرتے ہیں جب ان کے ساتھ قابل مواخذہ ذمہ دار اور انتخاب کرنے والے
 افراد سے مختلف سلوک کرتے ہیں۔ اگر ہم شائستگی اور مہربانی کے نام پر ان کو تحفظ دینا
 شروع کر دیں تو ہم دوسروں پر انحصار کرنے اور خاموش سازش کا عمل شروع کر دیتے ہیں
 جو انجام کار پیش قدمی کرنے کے پست ترین درجہ پر لوگوں کو لے آتا ہے جس میں انتظار
 کرو جب تک کچھ بتایا نہ جائے کی سوچ کارفرما ہوتی ہے۔

جب ایک ٹیم میں خدمت گزار لیڈر شپ کا جذبہ پیدا ہو جاتا ہے اور پھر یہ جذبہ
 ایک مینجر یا ٹیم اور ساتھیوں میں پیدا ہو جاتا ہے تو پھر اعتماد کی تیسری شکل پیدا ہو جاتی ہے
 جس کا ذکر نویں باب میں کیا گیا ہے۔ یہ اعتماد وہ ہوتا ہے جو ایک فرد یا ٹیم شعوری طور پر
 دوسروں کو بخشنے کا انتخاب کرتی ہے۔ ایک ایسا فعل جو مجھے یہ محسوس کرنے پر مائل کرتا ہے
 کہ میں قدر و قیمت میں اضافہ کر سکتا ہوں۔ آپ مجھے اعتماد دیتے ہیں اور میں آپ کو

خدمت گزار لیڈر

(باہمی احتساب)

- (1) معاملات کیسے جارہے ہیں؟ (سکور بورڈ-ڈیٹا)
- (2) آپ کیا سیکھ رہے ہیں؟
- (3) آپ کے اہداف کیا ہیں؟
- (4) میں کس طرح آپ کی مدد کر سکتا ہوں؟
- (5) آپ کے مددگار کی حیثیت سے میری کارکردگی کیسی ہے؟

خاکہ نمبر 13.5

اعتماد دیتا ہوں۔ آپ مجھ پر اعتماد کرتے ہیں اور میں آپ پر اعتماد کرتا ہوں۔ یوں اعتماد ایک اسم اور ایک فعل بن جاتا ہے۔ جب یہ بیک وقت اسم اور فعل ہوتا ہے تو ایسی چیز بن جاتا ہے جس میں اشتراک کیا جاتا ہے اور جس کا تبادلہ کیا جاتا ہے۔ یہ اس بات کا جوہر ہے کہ کس طرح ایک فرد اپنے باس کا لیڈر بن جاتا ہے۔ چوتھا رول..... بااختیار بنانا..... اعتماد کو ایک فعل بنانے کی تجسیم کرتا ہے۔

فراشوں کا معاملہ

درج ذیل کہانی ایک ”مکمل فرد“ کی ہے جو ایک مکمل فریضہ پیش نظر رکھتا ہے۔ یہ بتاتا ہے کہ ایک کام اپنی نوعیت کے اعتبار سے معمولی مہارت سے خالی اور کم معاوضہ کا ہونے کے باوجود قابل احترام ہوتا ہے۔ اس کے پیچھے تصور یہ ہے کہ اگر آپ کے پاس ایک ”مکمل فرد“ ایک ”مکمل فریضہ“ ادا کرنے کے لیے ہے مثلاً کوڑے دان صاف کرنا، صفائی کرنا، دیواریں اور فرنیچر جھاڑنا وغیرہ تو آپ اسے اس شعبہ سے متعلق کوئی بھی کام سپرد کر سکتے ہیں۔

انتظامیہ کو تربیت دینے والا ایک انسٹرکٹر ایک دفعہ پہلے درجہ کے سپروائزروں کے ایک گروپ کو ٹریننگ دے رہا تھا کہ کس طرح کسی کام کو اتنا اہم بنایا جاسکتا ہے کہ یہ ملازمین کو واقعتاً دلچسپی سے لبریز محسوس ہو۔ ایک فورمین جو فراشوں کا سپروائزر تھا اس نے اس تصور کی زبردست مخالفت کی۔ یہ بات اسے ضرورت سے زیادہ تصوراتی اور غیر حقیقت پسندانہ محسوس ہو رہی تھی کہ کیونکہ فراش جو کام کرتے ہیں وہ انہیں دوسرے کاموں کے بارے میں کوئی صلاحیت نہیں دیتے۔ اسی طرح فراشوں کی نگرانی کرنا اس کے نزدیک کس طرح کسی دلچسپی کا سبب بن سکتا ہے۔ تمام سپروائزر جن کو تربیت دی جا رہی تھی اس بات پر متفق تھے کہ فراشوں کے ساتھ کام کرنا خاصا مشکل اور مسائل سے لبریز ہوتا ہے۔ ان کا موقف تھا کہ فراش عموماً غیر تعلیم یافتہ معمولی ذہانت رکھنے والے اور اسی لیے فراش ہوتے ہیں کہ وہ کوئی اور بہتر کام نہیں کر سکتے۔ ان کی خواہش محض یہی ہوتی ہے کہ وقت پر ڈیوٹی آجائیں اور چلے جائیں۔ کچھ تو شراب کی لت رکھتے ہیں۔

انسٹرکٹر جانتا تھا کہ مینیجمنٹ فورمین ایمانداری کے ساتھ یہ سوچ رکھتا ہے کہ فراشوں کے ساتھ کام کرتے ہوئے ترغیب دینے اور باختیار بنانے کا تصور بے معنی ہے چنانچہ اس نے اپنی بات پر اصرار کرنے اور بحث جاری رکھنے کی بجائے فراشوں کے مسائل کو براہ راست موضوع بحث بنالیا۔

اس نے بلیک بورڈ پر تین لفظ لکھے..... پلان، عمل اور پڑتال۔ یہ تینوں الفاظ کسی کام کو متمول بنانے کے بڑے عناصر ہیں۔ پھر اس نے مینیجمنٹ فورمین اور دوسرے فورمینوں کو کہا کہ وہ مینیجمنٹ فورمین ڈیوٹی اور ان تینوں لفظوں سے وابستہ کاموں کی ایک فہرست بنائیں۔ پلاننگ کے کچھ پہلو اس طرح تھے۔ مینیجمنٹ فورمین کے شیڈول بنانا، ویکس اور پالش کا انتخاب اور خریداری اور یہ تعین کرنا کہ کون سا فراش پلانٹ کا کون سا حصہ سنبھالے گا۔ گفتگو کے دوران مینیجمنٹ فورمین نے بتایا کہ وہ کچھ نئی فلور پالش اور سکرینگ مشین خریدنے والا ہے۔ پلاننگ سے متعلقہ یہ تمام کام مینیجمنٹ فورمین ہی کی ذمہ داری ہوتی ہے۔

عملدرآمد کی فہرست میں فراشوں کی معمول کی سرگرمیاں تھیں۔ جن میں روزانہ صفائی، سکرینگ، پالشنگ اور برادہ وغیرہ نکالنا۔ پڑتال کی فہرست میں شامل سرگرمیاں

پلانٹ کی صفائی، پلانٹ کی دیکھ بھال، مختلف سوپس، ویکسز اور پالشوں کے موثر ہونے کی جانچ پرکھ، بہتری کی نشاندہی اور اس بات کو یقینی بنانا کہ تمام شیڈولز درست طور پر زیر عمل آرہے ہیں۔ علاوہ ازیں فورمین کے فرائض میں شامل تھا کہ وہ سپلائرز سے رابطہ رکھے تاکہ نئی مشینیں خرید سکے۔

جب مختلف فرائض کی فہرست بنالی گئی تو انسٹرکٹرز نے پوچھا کہ ان میں سے کون سے کام فراش کر سکتے ہیں؟ مثلاً مسٹر فورمین، آپ کیوں اس بات کا فیصلہ کرتے ہیں کہ کون سا سوپ خریدا جائے؟ آپ فراشوں کو یہ فیصلہ کیوں نہیں کر دیتے۔ سیلز مینوں کی طرف سے صفائی کی مشینوں کی کارکردگی فراشوں کو کیوں نہیں دکھائی جاتی تاکہ وہ فیصلہ کر سکیں کہ کون سی مشین خریدی جائے۔ اور پھر اس بات کا تعین فراشوں کو کیوں نہیں کرنے دیا جاتا کہ پلانٹ کا کون سا حصہ کس کے سپرد کیا جائے یا ان میں سے کون کس حصہ میں دلچسپی رکھتا ہے۔

اگلے پانچ ماہ تک فراشوں کا معاملہ زیر بحث رہا۔ انسٹرکٹر کی طرف منعقد کیے جانے والے ہر سیشن میں کم از کم مختصر طور پر ایک بار ضرور زیر بحث آیا۔ اس دوران مینیجمنٹس سپروائزر مسلسل فراشوں کو پلاننگ، عملدرآمد اور جانچ پڑتال کے کاموں میں زیادہ سے زیادہ ذمہ داریاں سونپتا رہا۔ فراشوں نے نئی مشینیں ٹیسٹ کیں اور خریداری کے لیے حتمی سفارشات پیش کیں۔ انہوں نے مختلف ویکسز Waxes کا تجربہ کیا کہ کون سی زیادہ اچھی کارکردگی دکھاتی ہیں۔ انہوں نے صفائی کا شیڈول جانچنا شروع کر دیا کہ پلانٹ کے کس حصہ کو نسبتاً جلد صفائی کی ضرورت ہوتی ہے۔

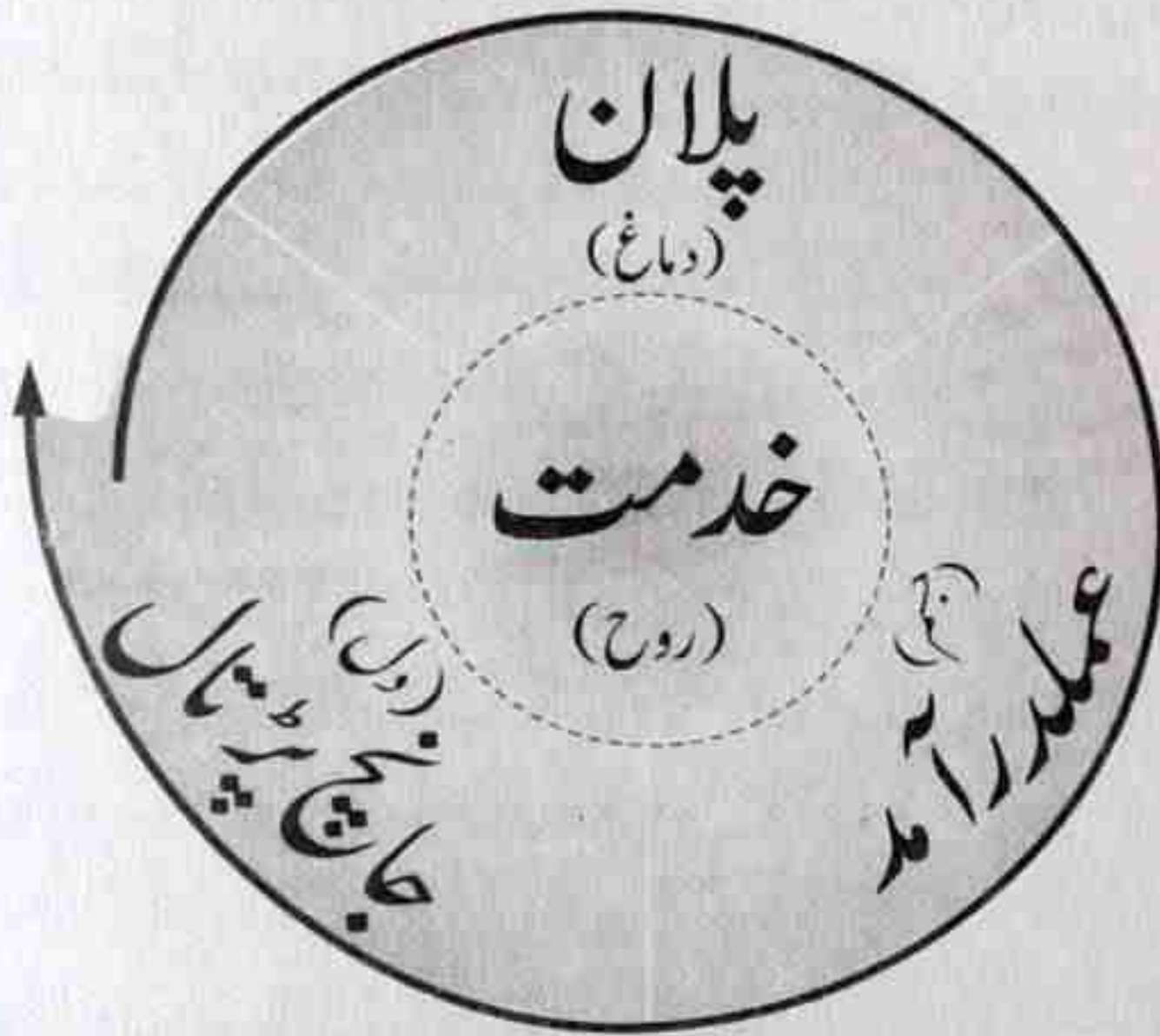
ان فراشوں نے بتدریج وہ تمام کام سنبھال لیے جو فورمین کیا کرتے تھے اور جن کے بارے میں سمجھا جاتا تھا کہ فراشوں سے یہ کام نہیں ہو سکتے۔ فراشوں نے جسم، دل، ذہن اور روح کو ملوث کیا اور بہترین نتائج سامنے آئے۔ کارکردگی بہتر ہو گئی۔ غیر حاضریاں کم ہو گئیں۔ نظم و ضبط مثالی ہو گیا۔ پیش قدمی، تعاون، چوکسی اور اعتماد کی فضا بن گئی۔ مختصر یہ کہ فراشوں کا گروہ وہ سب کام کرنے لگا جو سپروائزر کرتے تھے۔ اور یہ سب اس لیے ہوا کہ فراشوں کو با اختیار بنایا گیا۔ مکمل فرد کو اجازت دی گئی کہ وہ مکمل کام کرے۔ اہم ترین نتیجہ یہ نکلا کہ دوسرے فورمین بھی سوچنے لگے کہ وہ اپنے شعبوں میں بھی

یہی طریقہ کار (اصول) اپنائیں۔ ان کے سامنے مینٹی نینس کے شعبہ میں ٹھوس نتائج مرتب ہو چکے تھے۔

خدمت اور معنویت

اگر ہم پلان، عملدرآمد پڑتال کے تصور کو لیڈرشپ کے مکمل فرد ماڈل میں رکھیں تو یہ کچھ اس طرح بنے گا۔ (خاکہ نمبر 13.6)

مکمل فرد..... مکمل کام میں (فراش)



خاکہ نمبر 13.6

چوتھا عنصر 'خدمت' مرکز میں اس لیے دیا گیا ہے کہ کنٹری بیوشن اور معنویت کے لیے جذبے (روح) کی ضرورت کو تسلیم کیا جائے۔ آپ نے دیکھا کہ اس کیس میں فراش اپنے کام کو زبردست معنویت دینے لگے۔ انہوں نے کام کی عظمت کو محسوس کر لیا انہیں اپنی آواز مل گئی۔ اور کام کے معیار کو بلند تر کر دیا۔ پورے پلانٹ کی کارکردگی میں اضافہ

ہو گیا۔ اس حوالہ سے بنائے گئے خاکہ میں تیر کا ابھرتا ہوا یعنی بلندی کو جاتا ہوا رخ دیکھیے۔ اس کا مطلب ہے کہ دائرہ پھیل رہا ہے۔

آپ کہہ سکتے ہیں کہ ٹھیک ہے۔ یہ سب کچھ بہت عمدہ ہے۔ اگر لوگوں کو اس حد تک باختیار بنا دیا جائے تو نتائج شاندار نکلتے ہیں تو پھر سپروائزروں کی کیا ضرورت رہ جاتی ہے۔ اس کا سادہ سا جواب یہ ہے کہ ان کی ضرورت باختیار بنانے کے حالات پیدا کرنا اور پھر لوگوں کے راستے سے ہٹ جانا ہے۔ ان کا راستہ صاف کر کے یعنی انہیں کام کرنے کا موقعہ دیتے ہوئے صرف اور صرف کہے جانے پر ان کی مدد اور رہنمائی کا ذریعہ بننا ہے۔ یہ خدمت گزار لیڈر شپ ہے۔ بہر صورت آپ کا کام اپنی انا کی تسکین نہیں ہے بلکہ کام کی تکمیل ہے۔

XQ سروے میں صرف 45 فیصد افراد نے کہا کہ کام کے دوران ان کی خدمات کو تسلیم کیا جاتا اور سراہا جاتا ہے۔

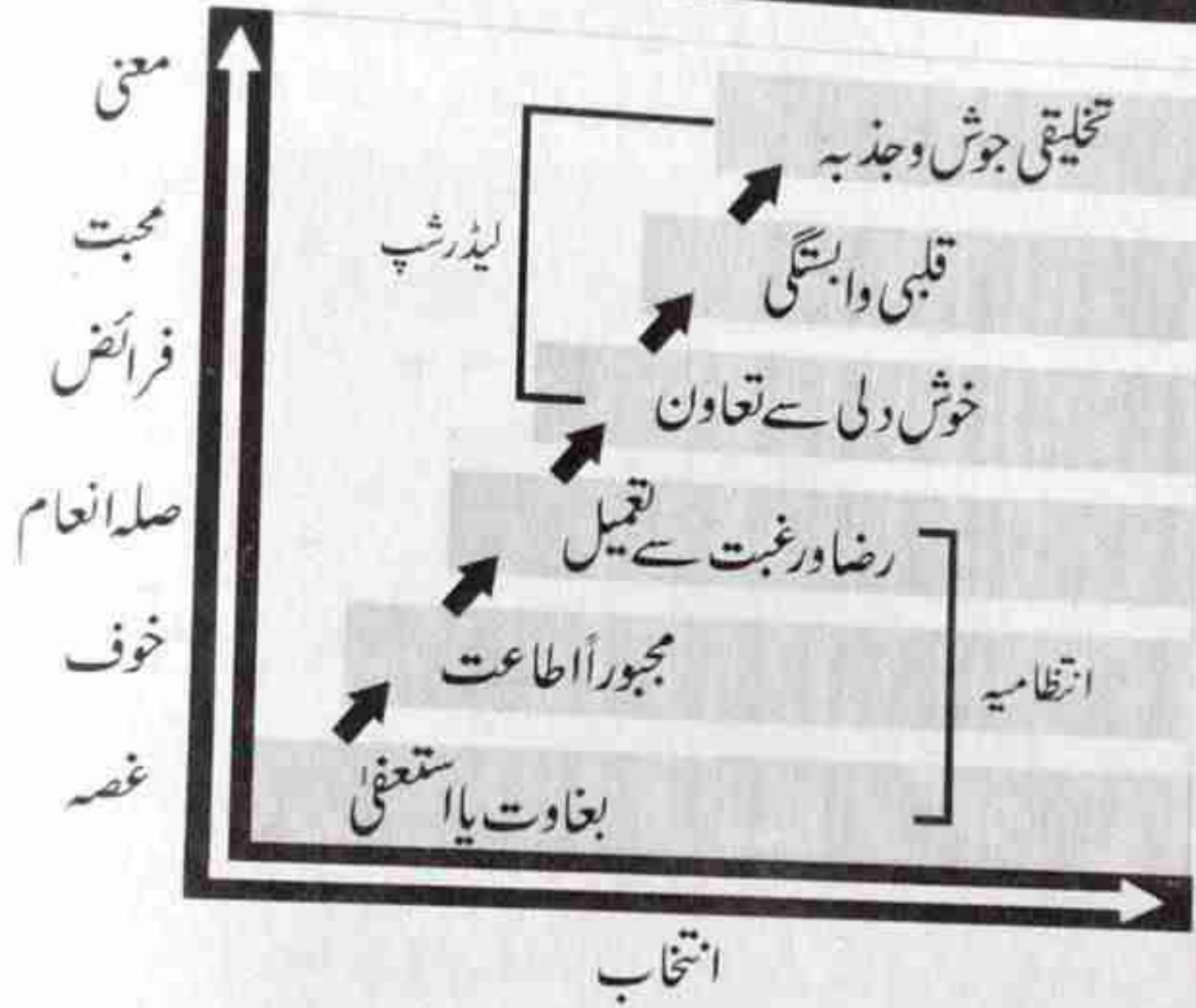
انتخاب کا اختیار

فراشوں کا معاملہ اس بات کی خوبصورت مثال ہے کہ لوگ پسند اور اختیار رکھتے ہیں۔ اور اس کا استعمال وہ اپنے کام کے دوران اس بنیاد پر کرتے ہیں کہ ان کی فطرت کے چاروں حصوں کو کتنا احترام دیا جاتا ہے اور کس قدر ملوث کیا جاتا ہے۔ آپ نیچے دیئے گئے خاکہ (13.7) میں دیکھ سکتے ہیں کہ ہر عمل ایک ایک مخصوص محرک سے ابھرتا ہے اور یہ محرکات غصہ سے شروع ہو کر معنویت تک پھیلے ہوئے ہیں۔ ان کے درمیان خوف، صلہ، فرائض اور محبت پائے جاتے ہیں۔

فرض کی ادائیگی، محبت اور معنویت ایسے زوردار محرکات ہیں جو انسانوں کو عمل پیرا ہونے کی تحریک دیتے ہیں۔ یہ ہمیشہ عظیم ترین اور تا دیر یاد رہنے والے کارنامے تخلیق کرتے ہیں۔ لیڈر شپ انسانوں کے اعلیٰ ترین یا طاقتور ترین جذبات کو بیدار کرتی ہے۔ لوگوں کو چیزوں کی طرح استعمال کرنا لوگوں کو ان کی پست ترین جبلت پہ لے جاتا ہے۔ فراشوں کی کہانی میں ایک اہم ترین نکتہ یہ ہے کہ..... یہ لیڈر شپ کے یقین اور مینجر کے سائل کی بات ہے کام کی نوعیت یا معاشی دور کی نہیں۔ لیڈر شپ واضح کرتی ہے

کہ کیا ایک فرد ذی علم کارکن ہے یا نہیں۔ اگر اسے علمی کارکن نہیں سمجھا جاتا یعنی اگر فراش کو اپنے شعبہ کا ماہر نہیں سمجھا جاتا تو پھر وہ دستی کارکن ہی رہتا ہے علمی کارکن نہیں بن سکتا۔

لوگوں میں انتخاب کا اختیار اور آزادی



خاکہ نمبر 13.7

فلم: دی نیچر آف لیڈرشپ

اس باب کے حوالے سے میں آپ کو جو چھوٹی سی فلم تجویز کر رہا ہوں وہ اس کتاب کے آغاز میں تذکرہ کی گئی فلم جیسی ہے۔ یہ آپ کو موقع دے گی کہ اس لیڈرشپ میں پائے جانے والے اصولوں پر ذاتی طور پر غور کریں یہ آپ کو چیلنج کرے گی کہ ان اصولوں پر ذاتی طور پر غور کریں یہ آپ کو چیلنج کرے گی کہ ان اصولوں کو اپنائیں اور پوری طرح عملدرآمد کریں۔ فطرت ہماری پشت پناہ اور استاد ہے۔ مجھے یقین ہے کہ یہ فلم آپ کو اسی طرح متاثر کرے گی جس طرح اس نے مجھے کیا ہے۔

سوال و جواب

○ آپ معاون ٹیم کی بات کرتے ہیں۔ میں اکیلا ہوں یعنی میرے پاس شاف نہیں۔ مجھے کوئی رپورٹ کرنے والا نہیں۔ یعنی تمام ٹوپیاں مجھے پہننا پڑتی ہیں۔ میں کس طرح کوئی معاون ٹیم تیار کر سکتا ہوں جو میری خامیوں کی تلافی کر سکے؟

☆ جب تک آپ کے پاس دوسرے لوگ نہیں جن کے سپرد کچھ فرائض کر سکیں تاکہ آپ کی خوبیاں شمر بار اور خامیاں بے معنی ہو سکیں اس وقت تک آپ کو ضرورت ہے کہ اپنی قابلیت اور صلاحیت کو اس درجہ پر لے جائیں کہ اپنی خامیوں کی تلافی کر سکیں یا پھر ایسے مشیروں یا سپلائرز سے رابطہ رکھیں جو تلافی کا ذریعہ بن سکیں۔

○ آپ کسی ایسے ماحول میں ملازمین کو کس طرح باختیار بنا سکتے ہیں جہاں سخت قسم کی ضابطہ پسندی ہو اور آئے دن نئے احکامات پالیسیاں اور ضابطے نافذ ہوتے رہتے ہوں؟

☆ میں تو ملازمین سے رجوع کروں گا اور ان سے پوچھوں گا کہ آپ کیا تجویز کرتے ہیں؟ آپ کی کیا رائے ہے؟ میں تو اسی بات کو اہمیت دیتا ہوں۔ میں ان کی رائے کو ضبط تحریر میں لے آؤں گا۔ لوگ حیرت انگیز طور پر تخلیقی اور لچکدار ہوتے ہیں۔ چاہے ماحول کتنا ہی ضابطہ پسند اور جابرانہ ہو اگر کام لوگوں کے لیے کوئی معنی رکھتا ہے تو آپ کو ایسے تخلیقی مواقعے میسر آ جاتے ہیں جہاں لوگ اپنی معاملہ فہمی استعمال کر لیتے ہیں۔ سمجھوتے طے کرنے کی اصطلاحوں میں یہ ہو سکتا ہے کہ ضابطے واضح طور پر گائیڈ لائن مہیا کریں اور قواعد کی پابندی کی جائے۔

میں ایک دفعہ انگلستان میں تھا۔ وہاں میں نے ریلوے کے لوگوں کو دیکھا جو سخت قسم کے ضابطہ پرست ماحول سے نالاں تھے انہوں نے فیصلہ کیا کہ ٹھیک ہے ہم قواعد و ضوابط کی مکمل پابندی کریں گے چنانچہ نتیجہ یہ نکلا کہ پورا انگلستان جامد ہو کر رہ گیا۔ کوئی ٹرین وقت پر نہیں پہنچتی تھی۔ ایک انتشار پیدا ہو گیا کیونکہ وہ ہر معاملہ میں قواعد و ضوابط کی سختی سے پیروی کر رہے تھے۔ انتظامیہ نے یہ صورت حال دیکھی تو قواعد و ضوابط کی جگہ انسانی معاملہ فہمی کا زیادہ احترام کرنے لگی اور پھر ریلوے میں مستعدی کے ساتھ کام

شروع ہو گیا۔

آپ کوئی پائلٹ یا تجرباتی پروگرام وضع کر سکتے ہیں جو کم لاگت پر بہترین نتائج پیدا کر سکے اور کسی قسم کے نازک ضابطے کی خلاف ورزی بھی نہ ہو۔ اس میں خطرہ کم اور سیکھنے کی طاقت بخش گنجائش زیادہ ہوتی ہے۔ پھر آپ اس بات میں امتیاز کرنے کے قابل ہو سکتے ہیں کہ کون سے قواعد گلے کے کانٹے ہیں اور کون سے خالصتا کچھل ضرورت ہیں۔

مجھے کچھ عرصہ قبل سخت قسم کی ضابطہ پسند نیوکلیر پاور انڈسٹری کے ساتھ کام کرنے کا موقع ملا۔ تعاون اور باہمی ربط و ضبط کا عالم یہ تھا کہ حریف کمپنیاں بھی ایک دوسرے سے مربوط تھیں کیونکہ انہیں علم تھا کہ اگر ایک اور تھری مائل آئی لینڈ واقعہ ہو گیا تو پوری انڈسٹری ختم ہو کر رہ جائے گی۔ وہ رضا کارانہ طور پر ہر واقعہ یا صورت حال ایک دوسرے کو بتاتے تھے جو کسی طرح کا خطرہ یا سلامتی کے لیے ضرر کا عنصر پیدا کر سکتا تھا۔ حکومت کے ریگولیٹری ایڈمنسٹریٹرز بھی ایسے قواعد و ضوابط نہیں بنا سکے تھے جن کی پابندی از خود یہ حریف کمپنیاں کر رہی تھیں۔

○ آپ ایک جیت/جیت طرز عمل میں احتساب کو کیسے داخل کر سکتے ہیں؟ کیا جیت/جیت کی روح احتساب کے معاملہ میں نرم گوشہ نہیں رکھتی؟

☆..... قطعاً نہیں۔ بنیادی بات باہمی رضامندی سے مطلوبہ نتائج کے لیے اتفاق رائے میں احتساب کو شامل کرنا ہے۔ ان نتائج کے لیے ایک متوازن سکور بورڈ استعمال کیجیے۔ ان میں منطقی اور فطری نتائج شامل ہوں اور نتائج کے لیے مواخذہ موجود ہو۔ ایک متوازن سکور بورڈ اور طے شدہ نتائج و عواقب کے بغیر جیت/ہار انجام/ہار/جیت میں تبدیل ہو جاتا ہے اور آگے چل کر یہ صرف ہار/ہار بن کر رہ جاتا ہے۔

○ آپ کسی ایسے خود سر ملازم کے ساتھ کیسے نمٹیں گے جو بظاہر ہر فیصلہ کو تسلیم کر لے لیکن کام اپنی مرضی اور اپنے طریقے سے کرے؟

☆..... بہت سے اہم کارنامے خود سر لوگوں نے سرانجام دیے ہیں۔ دیکھیں اس بات کی گنجائش ہر وقت اور ہر جگہ موجود ہوتی ہے کہ مختلف انداز میں سوچنے والے لوگوں سے ہر کام لیا جاسکے۔ ایسے لوگ عموماً جدت پسند اور تخلیقی ذہن رکھتے ہیں۔ ہر فرد کی منفرد صلاحیتوں کو سمجھنا سیکھئے۔ لیکن اگر ان کی خود سری اس درجہ پر پہنچ جائے کہ ماحول زہر آلود

منفی اور تکلیف دہ ہو جائے تو پھر فیڈ بیک سسٹم قائم کیجیے جو ان لوگوں کو فیڈ بیک کرے۔ انہیں ارد گرد کے لوگوں کی کھلی رائے سے آگاہ کیجئے۔ ان کے احساسات سے آگاہ کیجئے یہاں تک کہ وہ فیصلہ کر لیں کہ انہیں کیا کرنا ہے۔ اگر ایک خود سر فرد ایسی نفسیات رکھتا ہے کہ سماجی قدروں کو پامال کرتا پھرے لیکن کسی طرح کا تخلیقی اور جدت پسند کنٹری بیوشن نہ دے تو پھر ایسے فرد سے کمپنی کی جان چھڑا دیں۔ بہت سے لوگ خود مختار ہوتے ہیں وہ باہمی انحصار کے بھی طالب نہیں ہوتے لیکن وہ اقتدار سے انحراف نہیں کرتے۔ وہ خود مختار نوعیت کے کاموں کے لیے نہایت اہم کردار ادا کرتے ہیں۔ ضرورت اس بات کی ہوتی ہے کہ تنوع کو قبول کیا جائے لیکن ایسے تناظر میں جس میں سب کا مقصد اور قدریں ایک ہوں۔ ایمائیل درگیم نے کہا تھا..... جب زیادہ (لوگ) لائق ہوں تو قوانین غیر ضروری ہوتے ہیں۔ جب زیادہ (لوگ) نالائق ہوں تو قوانین ناقابل نفاذ ہوتے ہیں۔

○..... میں ذاتی طور پر اس بات کی سخت ضرورت محسوس کرتا ہوں کہ کنٹرول قائم رکھوں۔ آزادی کا تصور مجھے ناگوار گزرتا ہے حالانکہ قابل فہم ہے۔ کیا میں تبدیل ہو سکتا ہوں؟

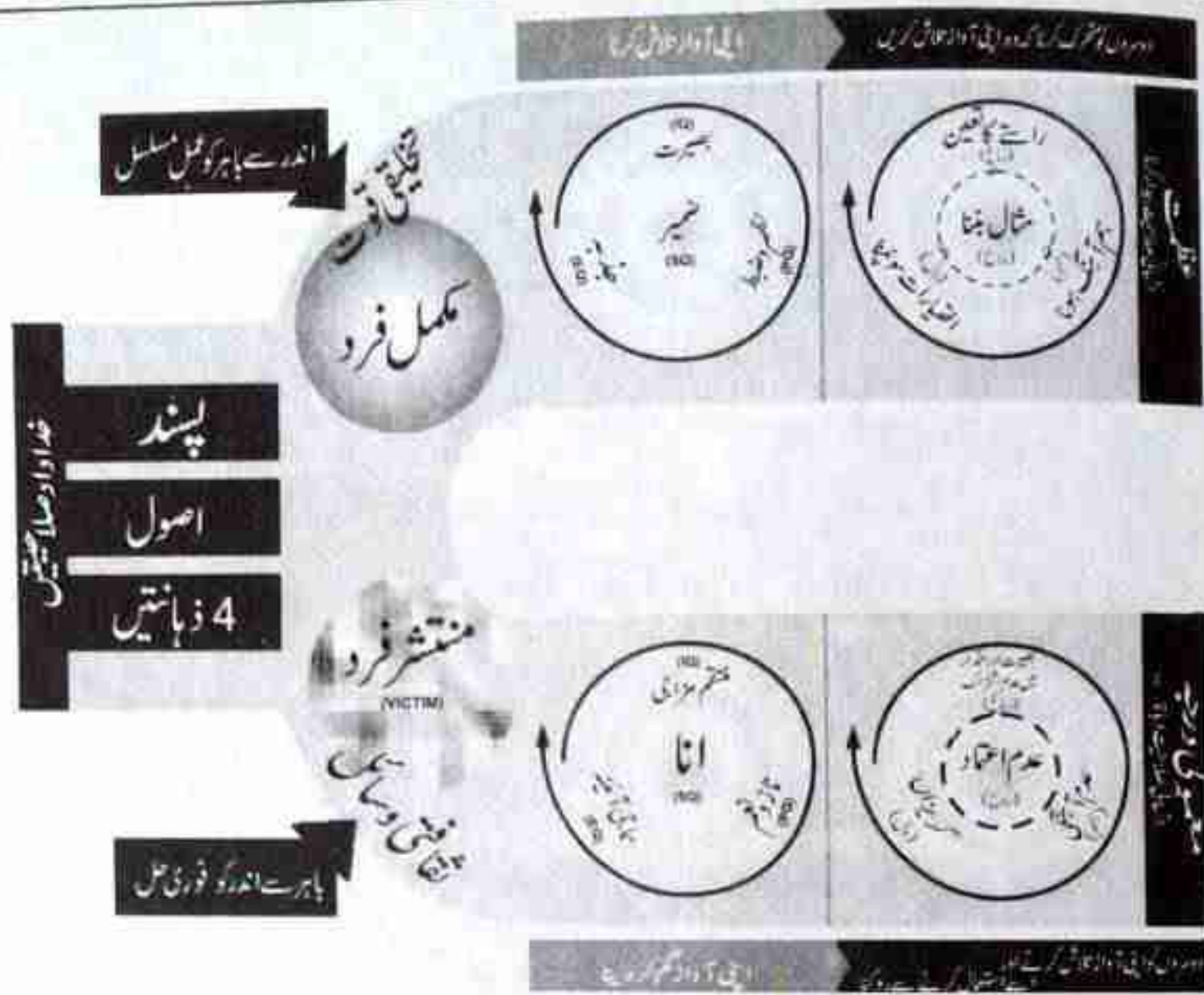
☆..... یقیناً تبدیل ہو سکتے ہیں۔ آپ انسان ہیں، حیوان نہیں۔ اگرچہ آپ فطرت اور تربیت سے متاثر ہوتے ہیں لیکن ان کی پراڈکٹ نہیں ہیں۔ آپ اپنی پسند اور مرضی کی پراڈکٹ ہیں۔ لیکن آپ کو تبدیل ہونے کے لیے ذاتی سطح پر ابتدا کرنا ہوگی اور اس کے لیے آپ کو قدرت کے تین عطیات استعمال کرنا ہوں گے۔ انتخاب کا اختیار، اصول اور اپنی چاروں ذہانتیں یا صلاحیتیں۔ صبر اور استقلال کے ذریعے آپ کنٹرول کی ضرورت سے بے نیاز ہو سکتے ہیں اور جب آپ گھر میں اور کام کی جگہ پر ان لوگوں کے ساتھ اعتماد کو فروغ دے لیں گے تو زبردست سکون محسوس کریں گے۔ لوگوں کو اپنی نگرانی خود کرنے دیجئے اور مطلوبہ نتائج کے لیے سسٹم سٹرکچر اور پرائسیس میں اخلاقی حاکمیت کو رائج کیجئے۔

چودھواں باب

آٹھویں عادت اور..... مرغوب مقام

جو کچھ ہم کر رہے ہیں اور جو کچھ ہم کرنے کے اہل ہیں
اس کے درمیان فرق دنیا کے بہت سے مسائل حل کر دے گا
..... مہاتما گاندھی

آٹھویں عادت..... اپنی آواز تلاش کرنا اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پر
مائل کرنا..... ایک ایسا نظریہ ہے جس کا وقت آ گیا ہے۔ جس کا وقت آ گیا ہے..... کا
مشہور جملہ وکٹر ہیوگو نے ادا کیا تھا۔ ایک ایسے نظریہ سے زیادہ طاقتور کوئی چیز نہیں جس کا
وقت آ گیا ہے۔ آٹھویں عادت کیوں ایک ایسا نظریہ ہے جو ”مکمل فرد“ کی تفہیم کی تجسیم
کرتا ہے۔ ایک ایسی تفہیم جو ذی علم کارکن معیشت کی لامحدود قوتوں کو پھوٹ نکلنے کا راستہ
مہیا کرتی ہے۔ خاکہ نمبر 14.1 کے زیریں حصہ میں صنعتی دور کے دستی کارکن کی معیشت
دکھائی گئی ہے جس کی بنیاد منتشر فرد کا Paradigm ہے۔ آج کی دنیا میں یہ زیریں شاہراہ
معمولی پن کی طرف لے جاتی ہے۔ یہ انسانی خوبیوں کو جکڑ دیتی ہے۔ صنعتی دور کی ذہنی
ساخت کے قبضہ میں رہنے والے ادارے میں چوٹی پہ پائے جانے والے افراد ہی اہم
فیصلے کرتے رہتے ہیں اور بقیہ افراد کو محض سکر یوڈرائیورز کی طرح استعمال کیا جاتا ہے۔
کتنا بڑا زیاں اور کتنی بڑی بربادی ہے۔



خاکہ نمبر 141

مصنف جان گارڈنر کا یہ بیان ایک مرتبہ پھر ذہن میں لائیے۔ ”بہت سے بیمار ادارے اپنے نقائص کی طرف سے عملاً آنکھیں بند رکھتے ہیں۔ وہ اس لیے خرابی سے دوچار نہیں ہوتے کہ اپنے مسائل نہیں حل کر سکتے بلکہ اس لیے کہ وہ اپنے مسائل کو دیکھ نہیں سکتے۔ حقیقتاً ہوتا بھی یہی ہے۔“

آٹھویں عادت آپ کو ایک ایسی ذہنی ساخت اور مہارت دیتی ہے جس میں آپ مسلسل لوگوں کی خوبیوں کی تلاش میں رہتے ہیں۔ یہ لیڈرشپ کی ایک ایسی قسم ہے جو لوگوں کو ان کی صلاحیت اور قدر و قیمت سے اس طرح واضح طور پر آگاہ کرتی ہے کہ وہ انہیں خود میں محسوس کرنے لگتے ہیں۔ اس کے لیے ہمیں لوگوں کو سننا ہوتا ہے۔ ہمیں انہیں اپنے لفظوں اور لیڈرشپ کے چاروں کرداروں کے ذریعے شریک اور تسلیم کرنا ہوگا۔

ایک معقول طریقہ ہے جس کے ذریعے ہم یاد رکھ سکتے ہیں کہ ہر کردار کیا کرتا ہے۔ غور کیجئے کہ کس طرح ہر کردار بالواسطہ یا بلاواسطہ لوگوں کی قدر و قیمت کی توثیق ایک مکمل فرد کے طور پر کرتا اور انہیں اپنی خوبیوں کو بیدار کرنے کا اختیار دیتا ہے۔ سب سے پہلے ”ماڈلنگ“ (فرد یا ٹیم کی طرف سے مثالی نمونہ بننا)۔ ماڈلنگ توقع

کئے جانے کے بغیر اعتماد پیدا کرتی ہے۔ جب لوگ آٹھویں عادت میں پائے جانے والے اصولوں کے ساتھ زندگی بسر کرتے ہیں تو اعتماد زندگی کو مجتمع رکھنے والا مادہ۔ نشوونما پاتا ہے اس لیے کہ اعتماد ہمیشہ قابل اعتماد ہونے سے ابھرتا ہے۔ مختصر یہ کہ ماڈلنگ ذاتی اخلاقی حاکمیت پیدا کرتی ہے۔

دوسرے نمبر پر ”راستہ متعین کرنا“ ہے۔ راستہ متعین کرنا کسی مطالبہ کے بغیر نظم اور ترتیب تخلیق کرتا ہے۔ اس کا مطلب ہے کہ جب لوگ لائحہ عمل کے فیصلوں کو اپنا سمجھتے ہیں اور ان میں شریک ہو جاتے ہیں۔ بالخصوص اقدار اور اعلیٰ ترجیحاتی اہداف کے لیے تو وہ جذباتی طور پر وابستہ ہو جاتے ہیں۔ مینجمنٹ اور ترغیب کا محل وقوع باہر سے اندر کی طرف منتقل ہو جاتا ہے۔ راستہ متعین کرنا نظری اخلاقی حاکمیت پیدا کرتا ہے۔

تیسرے نمبر پر صف بندی کرنا اور ہم آہنگی پیدا کرنا ہے۔ سٹرکچر، سسٹم اور پراسیس کو صف بستہ اور ہم آہنگ کرنا جسم کی ”دانشمندی“ کے ساتھ اعتماد و اثر اور باختیار بنانے کے جذبہ کو فروغ دیتا ہے۔ صف بندی کرنا اخلاقی حاکمیت کو ادارہ جاتی بنا دیتا ہے۔

چوتھے نمبر پر باختیار بنانا ہے۔ باختیار بنانا بقیہ تین کرداروں یعنی ماڈلنگ، راستہ تلاش کرنا اور صف بستہ کرنا کا پھل ہے۔ یہ انسانی خوبیوں کو کسی خارجی ترغیب کے بغیر بیدار کرتا ہے۔ باختیار بنانا پورے ماحول میں اخلاقی حاکمیت پیدا کرتا ہے۔

یاد رہے کہ انتہائی اہم ماڈلنگ لیڈر کی طرف سے اس وقت پیش کی جاتی ہے جب وہ بقیہ تینوں کرداروں کا ماڈل بنتا ہے۔ اسے یوں بھی کہا جاسکتا ہے کہ راستہ متعین کرنا اس حوصلے اور جرأت کا ماڈل ہے جو ایک راہ تجویز کر کے انکسار اور باہمی احترام کے ساتھ لوگوں کو یہ فیصلہ کرنے میں شریک کرتا ہے کہ سب سے اہم چیز کیا ہے۔ صف بندی کرنا ایسی ماڈلنگ ہے جس میں سٹرکچر، سسٹم اور پراسیس وضع کرنے کے لیے رضامندی ظاہر کی جاتی ہے اور اس بات سے شناسا ہوتی ہے کہ کون سی چیز سب سے زیادہ اہم ہے لائحہ عمل کے وہ فیصلے کرتی ہے جو اداروں کو مسلسل اپنے اہداف پر مرکوز رکھتی ہے۔ باختیار کرنا ایسی ماڈلنگ ہے جو لوگوں کی خوبیوں اور صلاحیتوں پر گہرا یقین رکھتی ہے۔

لیڈر شپ کے چار کردار

ماڈلنگ

توقعات کے بغیر اعتماد پیدا کرتی ہے۔
(نظری اخلاقی حاکمیت)

راستہ متعین کرنا

مطالبہ کے بغیر نظم و ترتیب پیدا کرتا ہے۔
(نظری اخلاقی حاکمیت)

صف بندی کرنا

دعویٰ کئے بغیر وژن اور بااختیار بنانے کو
زیر عمل لاتا ہے۔ (ادارہ جاتی اخلاقی حاکمیت)

بااختیار بنانا

کسی خارجی ترغیب کے بغیر انسانی صلاحیتوں
کو بیدار کرتا ہے۔ (ماحولیاتی اخلاقی حاکمیت)

خاکہ نمبر 14.2

توجہ اور عملدرآمد

میرے خیال میں اب تک جو کچھ ہم زیر بحث لائے ہیں اسے دو لفظوں میں سمیٹا جاسکتا ہے یعنی توجہ اور عملدرآمد۔ ان دو لفظوں میں ہم حقیقی طور پر پیچیدگی کی دوسری طرف سادگی کو پاتے ہیں۔ توجہ اس بات سے نمٹتی ہے کہ سب سے زیادہ اہم کیا ہے اور عملدرآمد اسے رو بہ عمل لانے کا نام ہے۔

لیڈر شپ کے پہلے دو کردار ماڈلنگ اور راستہ متعین کرنا ایک لفظ توجہ میں سموئے جاسکتے ہیں۔ توجہ سے مراد انہماک ہے جو مخصوص ہدف کے لیے ہے۔ دوسرے دو کردار صف بستہ کرنا اور بااختیار کرنا ایک لفظ عملدرآمد میں سموئے جاسکتے ہیں۔ ایسا کیوں ہے؟ اس کے بارے میں ذرا سوچئے راستہ متعین کرنا بنیادی طور پر لائحہ عمل کا کام ہے۔ اس میں یہ فیصلہ کرنا ہوتا ہے کہ اعلیٰ ترجیحاتی اہداف کیا ہیں۔ ان اہداف کو پانے کے لیے رہنما خطوط کے طور پر کیا اقدار ہوں گی۔ لیکن اس کے لیے ایک واضح قسم کی تفہیم

اور کلچر میں اس کے لیے وابستگی کی ضرورت ہوتی ہے۔ اس طرح کی وابستگی کی بنیاد اعتماد قابل اعتماد ہونے اور اتحاد عمل ہوتے ہیں اور یہی ماڈلنگ کا جوہر بھی ہیں۔

اگلے دو کردار صف بندی کرنا اور باختیار بنانا عملدرآمد کی نمائندگی کرتے ہیں۔ اس کا مطلب سٹرکچر اور پراسیس تخلیق کرنا ہے۔ یہ شعوری طور پر افراد اور ٹیموں کو اس قابل بناتے ہیں کہ اہداف اور ترجیحات کو شرمندہ تعبیر کریں اور یہ سب کچھ روزمرہ کے کام اور ٹیم کے اہداف پر مشتمل ہوتا ہے۔ مختصر یہ کہ افراد کو باختیار بنایا جاتا ہے کہ مطلوبہ کام مکمل ہو سکے۔

لیڈر شپ، عملدرآمد کے نظم کے بغیر نامکمل اور غیر موثر ہوتی ہے۔ عملدرآمد کرانے کی صلاحیت کے بغیر لیڈر شپ کے اوصاف کھوکھلے ہو جاتے ہیں۔

کوئی کمپنی نہ تو دعوؤں کے مطابق ترسیل کر سکتی ہے اور نہ حالات کے مطابق تبدیلی کے قابل ہو سکتی ہے جب تک اس کے ذمہ دار افراد ہر سطح پر عملدرآمد کا نظم نہ اپنائیں۔ عملدرآمد کو کمپنی کے اہداف پانے کے لائحہ عمل کا حصہ ہونا چاہیے۔ یہ خواہش اور نتیجہ کی درمیانی کڑی ہے۔

عملدرآمد کی خلیج

میں نے کتاب کے آغاز میں لکھا تھا کہ..... جاننا لیکن عمل نہ کرنا حقیقتاً نہ جاننے کے برابر ہے۔ یہ ایک گہری حقیقت ہے۔ آٹھویں عادت میں موجود اصول کوئی وقعت نہیں رکھتے جب تک وہ عملی طور پر ہمارے کردار اور مہارت کا حصہ نہ ہوں، یعنی وہ ہماری عادت نہ بن جائیں۔

عملدرآمد بہت سے اداروں میں توجہ سے محروم معاملہ ہوتا ہے۔ واضح قسم کی حکمت عملی رکھنا ایک بات ہے جبکہ اسے زیر عمل لانا دوسری بات ہے۔ حقیقت یہ ہے کہ بہت سے لیڈرز اس بات کو تسلیم کریں گے کہ اوسط درجہ کی حکمت عملی ایک اعلیٰ درجہ کے عملدرآمد

کے ساتھ بہترین نتائج دیتی ہے۔ اس کے برعکس اعلیٰ درجہ کی حکمت عملی معمولی درجہ کے عملدرآمد سے بے معنی ہو جاتی ہے۔ جو لوگ عملدرآمد پہ توجہ دیتے ہیں ہمیشہ بالا دست رہتے ہیں۔

بہت سی ایسی چیزیں ہیں جو عملدرآمد کو متاثر کرتی ہیں لیکن ہماری XQ ریسرچ بتاتی ہے کہ ایک ادارے میں عملدرآمد کے لیے چھ محرکات ہوتے ہیں۔ وضاحت، وابستگی، عملی تعبیر، اہلیت، اتحاد عمل اور احتساب۔ اس کے بعد وہ تعطل رونما ہوتا ہے جو ان میں ایک یا ایک سے زیادہ محرکات کو ناکام بناتا ہے۔ اسے ہم عملدرآمد کی خلیج کہتے ہیں۔

1- وضاحت: لوگ واضح طور پر جانتے ہی نہیں کہ ان کی ٹیم یا ادارے کے اہداف یا ترجیحات کیا ہیں۔

2- وابستگی: لوگوں میں وابستگی پیدا ہی نہیں کی جاتی۔

3- عملی تعبیر: لوگوں کو علم ہی نہیں ہوتا کہ انہیں ٹیم یا ادارے کے اہداف پانے کے لیے انفرادی طور پر کیا مدد و اعانت کرنی ہے۔

4- اہلیت: لوگوں کو وہ سٹرکچر، سسٹم یا آزادی مہیا نہیں کی جاتی جو انہیں اپنا کام عمدہ طریقے سے کرنے کے اہل بنائے۔

5- اتحاد عمل: لوگ نہ تو متحد ہوتے ہیں اور نہ مل کر کام کرتے ہیں۔

6- احتساب: لوگ باقاعدگی سے ایک دوسرے کا احتساب نہیں کرتے۔

انتظامیہ کے پاس ایسی بہت سی چیزیں ہوتی ہیں جو لوگوں کے لیے کام کرنا مشکل بنا دیتی ہیں..... پیٹر ڈرکر

مندرجہ ذیل چارٹ (گوشوارہ نمبر 6) عملدرآمد میں پیدا ہونے والی چھ خلیجوں کی نشاندہی کرتا ہے اور وضاحت کرتا ہے کہ کس طرح صنعتی دور کا ذہنی رویہ ان خلیجوں کا سبب بنتا ہے اور کس طرح ذی علم کارکن / مکمل کارکن کا ماڈل جو آٹھویں عادت کا مجسمہ ہوتا ہے ان خلیجوں یا مسائل کو ختم کر سکتا ہے۔

گوشوارہ نمبر 6

عملدرآمد میں دراڑیں	صنعتی دور کے اسباب	ذی علم کارکن کے دور کا حل
وضاحت	اعلان کردینا	اپنانا اور شامل ہونا
وابستگی	صرف معاوضہ	مکمل فرد مکمل کام میں
عملی تعبیر	فرائض کی تفصیل	اہداف اور نتائج میں ہم آہنگی لانا
اہلیت	گاجر اور چھتری (لوگوں کو مصارف سمجھنا)	سٹرکچر اور کلچر میں ہم آہنگی لانا
اتحاد عمل	جبری تعاون	تیسرا متبادل رابطہ
احتساب	سینڈوچ تکنیک کارکردگی جانچنا	کھلا باہمی مسلسل احتساب سکور بورڈ بہتر بنانے کی ترغیب

1- وضاحت: صنعتی دور کا طرز عمل محض یہ اعلان کر دینا ہے کہ مشن، وژن، اقدار اور اعلیٰ ترجیحاتی اہداف کیا ہیں۔ یہ اعلان ایک طرفہ طور پر انتظامیہ کی چوٹی پہ بیٹھے ہوئے افراد کر دیتے ہیں۔ وقت گزرنے کے ساتھ یہ مشن اعلامیہ محض نمائشی چیز بن کر رہ جاتے ہیں اس لیے کہ کارکنوں کی شمولیت ہی نہیں ہوتی۔ اس میں ان کے لیے کوئی اپنائیت اور وابستگی نہیں پیدا کی جاتی۔ حالانکہ یہ چیز ذی علم کارکن کے دور کا جوہر ہے۔ یاد رہے کہ کام میں اپنا پن ذاتی اخلاقی حاکمیت ہوتی ہے جو سرا ہے جانے پر پیدا ہوتی ہے۔ محض لائحہ عمل کے لیے فیصلوں میں شمولیت سے نہیں پیدا ہوتی۔

2- وابستگی: صنعتی دور کی سوچ یہ ہے کہ وابستگی پیدا کرنے کے لیے محنت خریدی جائے۔ چنانچہ اسی بات پر زور دیا جاتا ہے۔ ریسرچ ڈیٹا بتاتا ہے کہ اس بنیاد پر صرف پانچ میں سے ایک فرد اپنی ٹیم یا ادارے کے اہداف کے لیے جوش و جذبہ رکھتا ہے۔ ذی علم کارکن کے دور میں آٹھویں عادت ایک کارکن کو مکمل فرد کی حیثیت سے مکمل کام سپرد کرتی ہے۔ جزوی فریضہ مکمل وابستگی نہیں پیدا کرتا، مکمل کام میں جسم، ذہن، دل اور روح ملوث ہو جاتے ہیں۔ مجھے اجرت ٹھیک دو، میرے ساتھ اچھا سلوک کرو، میرا احترام کرو اور میرا ذہن تخلیقی انداز میں ان کاموں کے

لیے استعمال کرو جو قدر و قیمت بڑھاتے ہیں اور یہ سب کچھ اصولوں پہ مبنی طریقے سے کیا جائے۔ جب لوگوں کو اپنے کام میں داخلی تسکین ملتی ہے تو خارجی عوامل اور محرکات غیر اہم ہو جاتے ہیں لیکن جب کام میں کسی طرح کی داخلی تسکین نہیں ہوتی تو پیسہ اہم ترین چیز بن جاتا ہے۔ اس لیے کہ پیسے کے ساتھ آپ وہ تسکین حاصل کر سکتے ہیں جو کام کے باہر پائی جاتی ہے۔ آٹھویں عادت داخلی ترغیب کو متحرک کرتی ہے چنانچہ لوگوں کی وابستگی اپنے کام اور ادارے سے پیدا ہو جاتی ہے۔

3- عملی تعبیر: صنعتی دور کی سوچ یہ ہے کہ لوگوں کو ان کے فرائض کی تفصیل سے آگاہ کر دیا جائے۔ ادارے کی خواہشات (اہداف) عملی تعبیر پالیں گی۔ لیکن ذی علم کارکن کے دور میں آپ لوگوں کے کام کو ان کی آواز سے ہم آہنگ کرنے میں مدد دیتے ہیں۔ (ان کے جوہر اور جذبے کو بیدار اور بروئے کار لاتے ہیں) چنانچہ ٹیم یا ادارے کے اعلیٰ ترین اہداف مستعدی سے حاصل ہوتے ہیں۔

4- اہلیت: کئی طرح سے یہ بات بہت مشکل ہے کہ عملدرآمد کے راستے میں اہلیت کے حوالے سے آنے والی دراڑ پُر کی جائے۔ اس کی وجہ یہ ہے کہ لوگوں کی اہلیت عروج پہ لانے کے لیے آپ کو تمام ناقص سٹرکچر، سسٹم اور کلچر کی خرابیاں دور کرنا ہوتی ہیں۔ اہل اور نااہل بنانے والے یہ سٹرکچر اور سسٹم۔ بھرتی، انتخاب، ٹریننگ، معاوضے، انعامات اور باہمی رابطے ہوتے ہیں۔ ان میں لوگوں کو احساس تحفظ ملتا ہے ان کے کام میں عمدگی آتی ہے۔

صنعتی دور میں لوگوں کو محض مصارف سمجھا جاتا تھا۔ اور اشیاء مثلاً مشینری، آلات اور ٹیکنالوجی کو سرمایہ کاری قرار دیا جاتا تھا۔ ذرا سوچئے لوگوں کو مصارف اور اشیاء کو سرمایہ کاری سمجھنا کتنا مضحکہ خیز اور توہین آمیز ہے۔ ذی علم کارکن کا دور انسان کو سرمایہ سمجھتا ہے۔ اس کی سلاہیت کو ہم آہنگ سسٹم اور سٹرکچر میں استعمال کیا جائے تو نتائج حیرت انگیز طور پر مختلف اور شاندار نکلتے ہیں۔ (وہ ادارے کے اہداف پانے میں زبردست معاون ثابت ہوتا ہے)۔

5- اتحاد عمل: صنعتی دور کی مصالحت کی سوچ اچھی اور جیت/ ہار یا ہار/ جیت کی سوچ نہایت بری ہے۔ ذی علم کارکن کے دور میں اتحاد عمل تیسرے متبادل کی تخلیق ممکن

بناتا ہے۔ یہ ابلاغ کی آٹھویں عادت کی ایک قسم ہے اس میں لوگوں کی آوازوں کو ادارے کی آواز سے ہم آہنگ کیا جاتا ہے تاکہ مختلف ٹیموں یا اداروں کی آوازیں ایک آواز میں مدغم ہو جائیں۔

6- احتساب: صنعتی دور کے دستور العمل، گاجر اور چھڑی کی حکمت عملی اور سینڈویچ تکنیک، کارکردگی کی جانچ پڑتال کی جگہ اب باہمی احتساب اور اوپر سے نیچے اطلاعات کا بے تکلف تبادلہ رائج ہے۔ اب ادارے کے اعلیٰ ترجیحاتی اہداف سے سب کو باخبر رکھا جاتا ہے اور سب لوگ اس پیشرفت میں خود احتسابی کرتے ہیں۔ باخبر رکھنے کا انداز ایسا ہی ہے جیسے کھیل کے میدان میں موجود ہر ایک کو علم ہوتا ہے کہ اس وقت صورت حال کیا ہے۔

مرغوب مقام

آئیے اب ان تمام باتوں کو ایک جگہ اکٹھا کرتے ہیں۔ کتاب کی ابتدا میں میں نے ایک خیال پیش کیا تھا کہ ہر فرد زندگی میں دو راستوں میں سے ایک کا انتخاب کرتا ہے۔ ایک راستہ وہ ہوتا ہے جو کبھی استعمال کرتے ہیں یہ معمولی پن کی طرف جاتا ہے۔ دوسرا راستہ عظمت کی طرف جاتا ہے۔ ہم نے دیکھا ہے کہ معمولی پن کا راستہ انسانی صلاحیتوں کو جکڑ دیتا ہے جبکہ عظمت کا راستہ انسانی صلاحیتوں کو بیدار کرتا اور انہیں بروئے کار لاتا ہے۔ آٹھویں عادت، عظمت کو جانے والا راستہ ہے اور عظمت اس بات میں پائی جاتی ہے کہ آپ اپنی آواز تلاش کریں اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پر مائل کریں۔

اور پھر ہم نے دیکھا ہے کہ تین قسم کی عظمتیں پائی جاتی ہیں۔ ذاتی عظمت، لیڈر شپ کی عظمت اور ادارہ جاتی عظمت۔ خاکہ نمبر 14.3 میں دکھایا جانے والا ڈایا گرام ان تینوں قسم کی عظمتوں کے درمیان پائے جانے والے تعلق کو پیش کرتا ہے۔ وہ ادارے جو ان تینوں طرح کی عظمتوں کی حاکمیت اور نظم کے تحت خود کو رکھتے ہیں۔ اس مقام کے حامل ہو جاتے ہیں جسے آپ مرغوب مقام کہہ سکتے ہیں۔ مرغوب مقام وہ مقام اتصال ہے جہاں تینوں دائرے ایک دوسرے میں سے گزرتے اور ایک چوتھا مقام تخلیق کرتے

ہیں۔ یہی وہ مقام ہے جہاں قوت اور صلاحیت کا زبردست مظاہرہ ہوتا ہے۔ جب آپ ٹینس کھیلتے ہوئے ریکٹ یا گولف کھیلتے ہوئے گولف کلب کے..... مرغوب مقام..... سے ہٹ لگاتے ہیں تو مرغوب مقام سے گیند ٹکرانے کا عمل نہ صرف زبردست نتیجہ خیز ہوتا ہے بلکہ ٹھیک اس لمحے آپ کو ایک روح پرور آواز اور گونج بھی سنائی دیتی ہے۔ آپ کی ہٹ نسبتاً کم طاقت لگانے کے باوجود زیادہ دور جاتی اور زیادہ قوت رکھتی ہے۔ اسی استعارہ کے ساتھ ہم اس قوت کا ذکر کر سکتے ہیں جو اس وقت پیدا ہوتی ہے جب آپ اپنی آواز پا لیتے ہیں۔ ایک فرد کی حیثیت سے ایک ٹیم کی حیثیت سے اور ایک ادارے کی حیثیت سے۔

اصولوں پر مبنی توجہ اور عملدرآمد



خاکہ نمبر 14.3

عملدرآمد کے چار ضابطے (4dx)

ہماری دنیا میں چار ایسے ضابطے پائے جاتے ہیں جن کی تسلسل سے پابندی کی جائے تو یہ عملدرآمد کے راستے میں آنے والی رکاوٹوں کو دور کر کے ٹیم یا ادارے کی

صلاحیت اس قدر بڑھا دیتے ہیں کہ وہ اپنے اعلیٰ تر مقاصد اور اہداف پالیتے ہیں۔ بلاشبہ درجنوں ایسے عوامل بھی موجود ہوتے ہیں جو عملدرآمد پر اثر انداز ہوتے ہیں۔ تاہم ہماری تحقیق بتاتی ہے کہ یہ چار ضابطے سرگرمیوں کے 20 فیصد کی نمائندگی کرتے ہیں لیکن یہ سرگرمیاں 80 فیصد ایسے نتائج مرتب کرتی ہیں جن سے اعلیٰ تر ترجیحات پر عملدرآمد ہوتا ہے۔ یہ چاروں ضابطے عظمت کے تینوں دائروں کو مرتب کرتے ہیں اور ڈایا گرام کے مرکز میں مرغوب مقام میں پائے جاتے ہیں۔ یہ مقام قوتوں کے ظہور کا نکتہ اتصال ہے۔ اس مقام سے پیدا ہونے والا ہر عمل مطلوبہ سمت میں نتیجہ خیز ہوتا ہے اور اب چاروں ضابطوں کا ذکر کچھ تفصیل سے ہو جائے۔

پہلا ضابطہ..... اہم ترین پہ توجہ مرکوز رکھنا

ایک کلیدی اصول جسے سمجھنے میں بہت سے لوگ ناکام رہتے ہیں۔ لوگ فطری طور پر ایک وقت میں صرف ایک چیز پر (یا صرف چند ایک پر) زیادہ بہتر طور پر توجہ دے سکتے ہیں۔

بالفرض آپ عمدہ ترین کارکردگی کے ساتھ ایک ہدف پانے کے 80 فیصد امکانات رکھتے ہیں۔ اس ہدف کے ساتھ ایک اور ہدف کو شامل کر لیں تو تحقیق یہ ثابت کرتی ہے کہ دونوں اہداف پانے کے آپ کے امکانات کم ہو کر 65 فیصد ہو جائیں گے۔ چنانچہ اگر آپ مزید اہداف شامل کرتے جاتے ہیں تو کامیابی کے امکانات مزید کم ہوتے چلے جاتے ہیں۔ مثلاً اگر آپ ایک وقت میں پانچ اہداف پہ کام کرتے ہیں تو آپ کی کامیابی کے امکانات محض 30 فیصد رہ جائیں گے۔

چنانچہ ضرورت اس بات کی ہوتی ہے کہ آپ کم از کم اہداف پیش نظر رکھیں اور صرف اور صرف وہ اہداف اپنی ترجیحانی فہرست میں اوپر رکھیں جو انتہائی اہمیت کے حامل ہیں۔ جن کے ساتھ سنجیدہ قسم کے نتائج وابستہ ہیں اور جن کے حصول میں ناکامی آپ کے بقیہ مقاصد اور کامیابیوں کو بے معنی بنا دے گی۔

بہت کم لوگ منقسم توجہ کا بوجھ برداشت کر سکتے ہیں۔ لوگوں کو مستعدی سے پیش قدمی کے قابل رکھنے کے لیے صرف اور صرف اہم ترین اہداف تفویض کریں۔ بعض

اوقات یہ مسئلہ درپیش ہوتا ہے کہ کون سے اہداف کو اہم ترین قرار دیا جائے۔ ہم کیسے یہ طے کریں کہ کون سے اہداف واقعتاً ہمارے مقاصد کے لیے اہم ترین ہیں، بعض اوقات تو یہ بہت واضح اور قابل فہم ہوتے ہیں لیکن اکثر اوقات الجھن بن جاتے ہیں۔ چنانچہ ان کا تجزیہ ضروری ہو جاتا ہے۔ آپ کو ایسے اہداف متعین کرنا ہوں گے جو مالی اور حکمت عملی کے اعتبار سے ادارے اور اس کے فریقین کے مفادات کا تحفظ کر سکیں۔ یہی راستہ متعین کرنے کا عمل ہے جو آپ کو کامیابی سے آگے بڑھاتا ہے۔

اہم ترین اہداف کا تعین کرنے کے لیے تین سکریٹیں استعمال کی جاسکتی ہیں ان سکریٹوں میں درج متعلقہ سوالات آپ کو درست ترین جواب مرتب کرنے میں مدد دیں گے۔

1۔ فریقین کی سکریٹ: کون سی اہم ترین چیزیں ہیں جو آپ کو ادارے کے متعلقہ فریقین کی ضروریات پوری کرنے کے لیے لازمی طور پر کرنا چاہئیں۔ ان فریقوں میں گاہک، ملازمین، سپلائرز، سرمایہ کار اور دوسرے لوگ شامل ہیں جن کے مفادات ان اہداف سے وابستہ ہیں۔ یہ اہداف کیا ہو سکتے ہیں؟

1۔ گاہکوں کی وفاداری بڑھانا۔

2۔ اپنے لوگوں کے جذبہ اور توانائی کو شعلہ فشاں کرنا۔

3۔ سپلائرز، بزنس پارٹنرز اور سرمایہ کاروں پہ خوشگوار اثرات مرتب کرنا۔

ب۔ سٹریٹجک سکریٹ: غور کیجیے کہ بنیادی اہداف کس طرح ادارے کی سٹریٹجی کو متاثر کرتے ہیں اور یہ بھی دیکھئے کہ اہداف

☆ براہ راست ادارے کے مشن یا مقصد کی مدد کر رہے ہیں۔

☆ بنیادی اہلیتوں کو فروغ دے رہے ہیں۔

☆ مارکیٹ میں ادارے کی قوت کو بڑھا رہے ہیں۔

☆ مقابلے میں بالادستی قائم کر رہے ہیں۔

اپنے آپ سے پوچھیے کہ کون سا نتیجہ خیز اقدام ادارے کی سٹریٹجی کو آگے بڑھانے کے لیے ضروری ہے۔

ج۔ معاشی سکریٹ: انتہائی اہم ہدف ایسا ہونا چاہیے جو ادارے کی مجموعی معیشت

کو بالواسطہ یا براہ راست کوئی فائدہ دے۔ اپنے آپ سے پوچھئے ہمارے تمام تر اہداف میں سے کون سے ایسے ہیں جو نہایت شاندار معاشی فوائد دیں گے؟ اس سلسلے میں درج ذیل نکات کو سامنے رکھئے۔

1- محاصل میں اضافہ

2- لاگت میں کمی

3- نقدی کا بہتر بہاؤ

4- منافع

غیر منفعت بخش اداروں میں بھی معیشت کی اہمیت کو مد نظر رکھا جاتا ہے۔ اس لیے کہ ہر ادارے کو اپنی بقا کے لیے آمدنی نقدی کے بہتر بہاؤ کی ضرورت ہوتی ہے۔ تینوں مذکورہ سکریٹوں کے ذریعے اہداف کو جانچنے سے ہر ہدف کے لیے کیا اور کیوں واضح ہو جاتا ہے۔

میرے تجربے کے مطابق ایک سٹرٹیجک پلان اس وقت تک مبہم اور پہنچ سے اونچا رہتا ہے جب تک اسے دو یا تین اعلیٰ ترین ترجیحات یعنی اہم ترین اہداف میں تقسیم نہ کر لیا جائے۔ فریقین کو ادارے کی ہر سطح پر ان ضروری اہداف کے لیے وابستگی پیدا کرنے میں شامل کیا جائے تاکہ ان میں ہر ہدف کے لیے خود کو پابند کرنے اور اس کی معقولیت کو سمجھنے میں آسانی رہے۔

عمدہ ترین نتائج حاصل کرنے کے لیے آپ کو چند ایک اہم ترین اہداف پر توجہ مرکوز کرنے کے لیے محض اہم اہداف کو کچھ عرصہ کے لیے ایک طرف رکھنا ہوگا۔ چونکہ انسان ایک وقت میں صرف ایک یا چند ایک باتوں پہ ہی توجہ دے سکتا ہے اس لیے ہمیں اپنی توجہ کے مرکز کو محدود کرنا پڑتا ہے۔ مسئلہ یہی ہے کہ ہم میں سے بہت سے لوگ بیک وقت بہت سی چیزیں کرنا چاہتے ہیں چنانچہ ناکامی کا تناسب بڑھ جاتا ہے انٹرٹینک کنٹرولر کی طرح ہمیں یہ سیکھنے کی ضرورت ہوتی ہے کہ ایک وقت میں صرف ایک طیارہ ہی لینڈ کرے۔ بہت سی چیزیں معمولی پن سے کرنے کی بجائے چند ایک چیزیں عمدہ پن سے کرنا اچھا ہوتا ہے۔

فلم: اٹ از ناٹ جسٹ امپارٹنٹ۔

اٹ از وائلڈلی امپارٹنٹ

It Is Not Just Important, It Is Wildly Important.

”چند اہم ترین“ چیزوں پر توجہ مرکوز کی ضرورت کو واضح کرنے کے لیے میں آپ کو مذکورہ چھوٹی سی فلم دیکھنے کا مشورہ دوں گا۔ یہ فلم ہم نے اپنے حقیقی کلائنٹس سے کئے گئے ان انٹرویوز سے مدون کی ہے۔ اس میں کہیں کوئی اداکار یا اداکاری نہیں ہے۔ یہ فلم عدم آہنگی، اہداف کا غیر واضح ہونا اور غیر اہم امور کو اہم سمجھنے سے اداروں کو پہنچنے والے نقصانات کا ذکر کرتی ہے۔ ہمارے اداروں میں زیادہ تر یہی کچھ ہوتا ہے اس میں مزاح پایا جاتا ہے لیکن پوری فلم توجہ کے ارتکاز، عملدرآمد کے مسائل اور ترجیحات کی نشاندہی کرتی ہے جن کا سامنا بیشتر اداروں کو کرنا پڑتا ہے۔ اگر آپ اپنے ادارے کے بارے میں بہت کم جانتے ہیں تو یہ فلم آپ کو ضرور دیکھنا چاہیے۔

ضابطہ نمبر 2..... سکور بورڈ تخلیق کرنا

ایک سکور بورڈ آپ کو یہ اصول کارفرما کرنے کی اجازت دیتا ہے۔ جب لوگوں کے پیش نظر سکور بورڈ ہوتا ہے تو وہ مختلف انداز میں کھیلتے ہیں۔ کیا آپ نے کبھی گلیوں میں کھیلے جانے والا کھیل مثلاً باسکٹ بال یا کی یافٹ بال کے کھیل پہ غور کیا ہے۔ جب کھیل میں کھلاڑیوں کی نظر سکور پر نہیں ہوتی جس کا جو جی چاہتا ہے کرتا ہے۔ چنانچہ تھوڑی سی تفریح اور ہنسی مذاق کے بعد کھیل ختم ہو جاتا ہے۔ لیکن یہی کھلاڑی جب سکور کرنے کے لیے کھیلتے ہیں تو صورت حال یکسر تبدیل ہو جاتی ہے۔ سنجیدگی پیدا ہو جاتی ہے۔ کھیل میں شدت آ جاتی ہے۔ کھلاڑی منظم ہو جاتے ہیں۔ کھلاڑی ہر چیلنج پہ خود کو مقابلے کے لیے مرتب کر لیتے ہیں۔ کھیل کی رفتار اور کیفیت ڈرامائی صورت اختیار کر لیتی ہے۔

یہی چیز کام کے معاملے میں ہوتی ہے۔ جب تک کامیابی کے صاف اور شفاف پیمانے نہ ہوں لوگ ٹھیک طرح نہیں سمجھ پاتے کہ حقیقتاً اہداف کیا ہیں؟ پیمانے کے بغیر

ایک ہی ہدف کو مختلف لوگ سینکڑوں طریقے سے مختلف سمجھتے ہیں۔ چنانچہ نتیجہ یہ نکلتا ہے کہ لوگ راستے سے بھٹک کر وہ چیزیں کرنے لگتے ہیں جو فوری تو ہوتی ہیں لیکن اہم نہیں ہوتیں۔ وہ ایک غیر یقینی رفتار کے ساتھ کام کرتے ہیں۔ سب کی ترغیبات اور محرکات مختلف ہوتے ہیں۔

اسی لیے ایک مجبور کرنے والا لیکن قابل رسائی اور نظر آنے والا سکور بورڈ تخلیق کرنا ضروری ہوتا ہے۔ بہت سے کام کرنے والے گروہوں کے پاس کامیابی کا کوئی واضح پیمانہ نہیں ہوتا۔ کوئی ایسا طریقہ بھی نہیں ہوتا جس کے ذریعے وہ دیکھ سکیں کہ وہ اپنی کلیدی ترجیحات پر عملدرآمد کرتے ہوئے کس مقام پر ہیں۔

سکور بورڈ کی زبردست ترغیباتی قوت سے انکار نہیں کیا جاسکتا۔ یہ حقیقت ایسی ناقابل تردید تصویر ہوتی ہے جس سے نظریں نہیں چرائی جاسکتیں۔ حکمت عملی کی کامیابی کا انحصار اسی پر ہوتا ہے۔ منصوبوں کو اس کے مطابق رد و بدل سے گزارنا چاہیے۔ وقت کی ترتیب اس کے مطابق بنانا چاہیے۔ جب تک آپ کے سامنے سکور نہیں ہوگا آپ کی حکمت عملی اور زیر عمل منصوبے محض تجریدی حالت میں رہیں گے۔ چنانچہ آپ کو ایک سکور بورڈ بنانا اور اسے مسلسل اپ ڈیٹ رکھنا ہوگا۔ یہ راستہ متعین کرنے اور عملدرآمد کے رخ کو ہم آہنگ بنانے کا امتزاج ہوتا ہے۔

سکور بورڈ کیسے تخلیق کیا جائے!

شرکت اور اتحاد عمل کے ذریعے (سات عادات کا ماڈل بننا) اپنے ادارے یا ٹیم کے اہداف کے لیے کلیدی پیمانے وضع کیجیے اور ان کو لوگوں کی نظر میں رکھیے۔ سکور بورڈ میں تین باتیں ٹھیک طرح اور واضح ہونی چاہئیں۔

کس سے؟ کس کو؟ اور کب؟

1- اپنی اعلیٰ تر ترجیحات کی فہرست بنائیے ان سے مراد وہ اہم ترین اہداف ہیں جو آپ کی ٹیم کو بہر حال حاصل کرنا چاہئیں۔

2- ہر ایک کے لیے ایک سکور بورڈ بنائیے جس میں یہ عناصر ہوں

○ موجودہ نتائج۔ (اب ہم کہاں ہیں)

○ مطلوبہ نتائج۔ (ہم کہاں پہنچنا چاہتے ہیں)

○ - طے شدہ وقت - (کب پہنچنا ہے)

سکور بورڈ کو ایک بار گراف کی صورت اختیار کرنا چاہیے۔ یا پھر اسے کسی تھرما میٹر کی طرح نظر آنا چاہیے۔ یہ سپیڈومیٹر یا سکیل کی طرح بھی ہو سکتا ہے۔ اس کا فیصلہ آپ نے کرنا ہے لیکن اسے واضح طور پر نظر آنا چاہیے۔

3- نمایاں مقام پر سکور بورڈ نصب کیجیے اور لوگوں سے کہیے کہ اسے روزانہ دیکھتے رہیں یا ہر ہفتے اس کا جائزہ لیں۔ پھر میٹنگ کیجیے۔ مختلف امور زیر بحث لائیے اور پیش آنے والے مسائل اور الجھنوں کو دور کیجیے۔

تمام ٹیم ممبران کو اس قابل ہونا چاہیے کہ اسے روزانہ یا ہفتہ وار دیکھ سکیں تاکہ اس کے اتار چڑھاؤ سے باخبر رہیں۔ انہیں اسے ہمیشہ زیر موضوع رکھنا چاہیے۔ ان کے ذہنوں سے کبھی بھی یہ محو نہیں ہونا چاہیے۔ کیونکہ گلیوں میں کھیلے جانے والے کھیل کا مزاج اس پر اثر انداز ہوتا ہے۔ اچانک رفتار تبدیل ہو سکتی ہے۔ انحطاط کی صورت میں لوگ اپنی رفتار تیز کر سکتے ہیں۔ نئی صورت حال کے مطابق خود کو تبدیل کر سکتے ہیں اور پھر آپ اپنے اہداف تیزی سے اور مستعدی سے حاصل کر سکتے ہیں۔

خدمات پیش کرنے والی کمپنی کا سکور بورڈ

اہم ترین اہداف	مالی سال کے اختتام تک کلائنٹس کے 35 ملین ڈالر بچائیں	35 ملین ڈالر
پیمانہ	کلائنٹس کے بچائے گئے ڈالر	تیسری سہ ماہی
موجودہ نتائج	23 ملین ڈالر	دوسری سہ ماہی
مطلوبہ نتائج	35 ملین ڈالر	پہلی سہ ماہی
مقررہ وقت	مالی سال کا اختتام	

خاکہ نمبر 14.5

ضابطہ نمبر 3: بلند آہنگ اہداف کی عملی تعبیر

نئے ہدف اور نئی حکمت عملی لے کر چل پڑنا ایک بات ہے جبکہ ہدف کو عملی صورت میں لانا دوسری بات ہے۔ اس کے لیے اسے نئے رویے اور نئی سرگرمیوں میں ہر سطح پر تقسیم کرنا پڑتا ہے۔ اس میں آپ کی فرنٹ لائن بھی شامل ہوتی ہے مجوزہ حکمت عملی اور حقیقی حکمت عملی میں بہت فرق ہوتا ہے۔ مجوزہ یا بیان کی گئی حکمت عملی وہ ہوتی ہے جس کا محض اعلان کیا جاتا ہے۔ حقیقی حکمت عملی وہ ہوتی ہے کہ لوگ روزانہ کیا کرتے ہیں۔ آپ کو وہ اہداف حاصل کرنا ہوتے ہیں جو آپ پہلے نہیں کر سکے ہوتے۔ آپ کو وہ چیزیں کرنا ہوتی ہیں جو ماضی میں نہیں کی گئی ہوتیں۔ محض لیڈروں کو علم ہونا کہ اہداف کیا ہیں کا مطلب یہ نہیں ہوتا کہ فرنٹ لائن پر موجود لوگوں کو بھی اس کا علم ہو۔ حالانکہ سب کچھ انہی لوگوں نے کرنا ہوتا ہے۔ اس وقت تک اہداف حاصل نہیں ہو سکتے جب تک ٹیم کے ہر رکن کو معلوم نہ ہو کہ ان سے کیا کیے جانے کی توقع رکھی جا رہی ہے۔ حتمی تجزیہ میں فرنٹ لائن ہی باٹم لائن پر وڈیوس کرتی ہے۔ یہ لوگ تخلیقی ذی علم کارکن ہوتے ہیں۔ یاد رہے کہ لیڈر شپ ایک انتخاب ہوتا ہے منصب نہیں۔ اسے ادارے کی ہر سطح پر تقسیم کیا جاسکتا ہے۔ یاد رہے کہ اگر آپ ان کے طریقہ کار کی نگرانی کرتے ہیں تو وہ نتائج کے ذمہ دار نہیں رہتے۔ ایسی صورت میں نتائج کے ذمہ دار آپ خود ہوتے ہیں آپ انسانی معاملہ فہمی، تخلیقیت اور ذمہ داری کی جگہ لے لیتے ہیں۔

اس ضابطہ کو زیر عمل لانے کے لیے آپ کی ٹیم کو تخلیقی ہونا چاہیے۔ اہداف کے حصول کے لیے درکار نئے اور بہتر رویے اپنانا ہوں گے۔ پھر انہیں ادارے کی ہر سطح پر روزانہ اور ہفتہ وار منقسم اہداف کی عملی تعبیر دینا ہوگا۔

ضابطہ نمبر 4: ایک دوسرے کو قابل احتساب رکھنا

موثر ٹیموں میں لوگ تسلسل کے ساتھ ہر ماہ ہر ہفتہ اور ہر دن ایک دوسرے کو ملتے رہتے ہیں تاکہ اپنے عزم اور عہد کا جائزہ لے سکیں۔ سکور بورڈ پہ نظر رکھ سکیں، مسائل حل کر سکیں اور طے کر سکیں کہ کس طرح ایک دوسرے کی اعانت کر سکتے ہیں۔ جب تک کسی ٹیم میں باہمی احتساب نہ ہو اور یہ ہر وقت نہ ہو اس وقت تک پراسیس غیر موثر رہتا ہے میسر

رڈلف گیلیانی کو نیویارک سٹی کی نشاۃ ثانیہ کے لیے بہت سراہا جاتا ہے۔ وہ روزانہ صبح اپنے شاف کے ساتھ میٹنگ رکھتا تھا۔ اس معمول کے پیچھے یہی تصور کارفرما تھا کہ ترقی کی پیش رفت کا روزانہ جائزہ لیا جاتا رہے۔ اگر آپ اپنی میٹنگز ہفتہ وار نہیں رکھتے ماہانہ یا سہ ماہی اجلاس ہی کافی سمجھتے ہیں تو لوگ اپنی توجہ اور اپنی رفتار کو کھو بیٹھتے ہیں۔

خود کو باختیار رکھنے والی ٹیم باقاعدگی سے احتساب کے اجلاس منعقد کرتی اور خود کو بھٹکنے سے بچائے رکھتی ہے۔ ایسے اجلاس عملہ کے روایتی اجلاس نہیں ہوتے۔ ان میں لوگ ہر چیز کو زیر بحث لاتے ہیں اور اس انتظار میں نہیں رہتے کہ کب یہ اجلاس ختم ہو اور وہ واپس اپنے اپنے کاموں کے لیے جاسکیں۔ احتسابی اجلاس کا مقصد کلیدی اہداف کی طرف پیش قدمی ہوتا ہے۔

موثر احتسابی اجلاس کے خدوخال میں تین کلیدی معمولات شامل ہیں۔

1- ٹرائی اتج رپورٹنگ

2- تیسرے متبادل کی تلاش

3- راستہ صاف کرنا

ٹرائی اتج رپورٹنگ (Triage Reporting) کسی ہسپتال کے ایمرجنسی روم میں آپ نے دیکھا ہوگا کہ ایک نوٹس بورڈ نصب ہوتا ہے جس پر لکھا ہوتا ہے۔
مریضوں کا علاج بیماری کی سنگینی کے لیے کیا جاتا ہے
محض ان کی آمد کے لیے نہیں۔

میڈیکل شاف ایک طرز عمل اپناتا ہے جسے ٹرائی اتج کہا جاتا ہے۔ اس میں ہنگامی بنیادوں پر طبی امداد کے طالب مریضوں یا زخمیوں کو ترجیح دی جاتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ ٹوٹی ہوئی ٹانگ کے مریض کو ڈاکٹر کا اس وقت تک انتظار کرنا پڑتا ہے جب تک وہ سرکی چوٹ کے مریض کو نہیں دیکھ لیتا چاہے ٹانگ کا مریض پہلے کیوں نہ آیا ہو۔

ٹرائی اتج رپورٹنگ میں موجود افراد اپنے اہم ترین مسائل فوراً پیش کرتے ہیں اور کم اہم مسائل کو کسی اگلے اجلاس کے لیے اٹھا رکھتے ہیں۔ ایسے اجلاسوں میں توجہ کلیدی نتائج بڑے مسائل اور بڑی مشکلات پر رہتی ہے۔ اس کا یہ مطلب نہیں کہ صرف ”فوری“ نوعیت کے معاملات زیر بحث لائے جاتے ہیں اس کا مطلب ہے کہ صرف اہم مسائل

پہلے زیر غور لائے جاتے ہیں چاہے ان میں سے کچھ فوری نوعیت کے نہ ہوں۔ گوشوارہ نمبر 7 ایک روایتی شاف میٹنگ اور موثر احتسابی اجلاس کا موازنہ پیش کرتا ہے۔

گوشوارہ نمبر 7

موثر احتساب اجلاس (ٹرائی اتج رپورٹنگ)	روایتی شاف میٹنگ
چند ایک اہم ترین مسائل کی فوری رپورٹنگ	لوگ جلد از جلد رسمی گفتگو میں اپنی باری پہ کچھ کہنا چاہتے ہیں۔ سب کو جانے کی جلدی ہوتی ہے۔
سکور بورڈ کو زیر بحث لایا جاتا ہے	پیش رفت کا کوئی پیمانہ نہیں ہوتا
سابقہ فیصلوں پہ عملدرآمد کا جائزہ لیا جاتا ہے	سابقہ فیصلوں کی پرواہ نہیں کی جاتی
باہمی احتساب کیا جاتا ہے	صرف منیجر لوگوں کا احتساب و مواخذہ کرتا ہے
لوگ کھلے دل سے کوشش اور ناکامیوں کی رپورٹ پیش کرتے ہیں	لوگ اپنی کوششوں اور ناکامیوں کو چھپاتے ہیں
کامیابیوں کا جشن منایا جاتا ہے	صرف مسائل کو پیش نظر رکھا جاتا ہے

تیسرا متبادل تلاش کرنا: موثر احتسابی اجلاسوں میں اس بات پر شدت سے توجہ دی جاتی ہے کہ کلیدی اہداف کیسے حاصل کیے جائیں۔ یہاں یہ اصول کارفرما ہوتا ہے کہ ایک نیا ہدف ظاہر ہے جو پہلے کبھی حاصل نہیں کیا گیا ایسی کوششوں کا تقاضا کرتا ہے جو پہلے نہیں کی گئیں۔ اس کا مطلب ہے کہ ہم مسلسل ان نئے اور بہتر رویوں کی تلاش میں رہتے ہیں جو ہمیں ہدف تک پہنچا دیں۔ یہی وجہ ہے کہ ہمیں کیوں ”تیسرے متبادل“ کی تلاش کرنا چاہئے۔ تیسرے متبادل کا مطلب ہے کہ وہ طریقہ کار جو میرے اور آپ کے طریقہ کار سے زیادہ بہتر ہے۔ اس لیے کہ میرا یا آپ کا طریقہ کار چاہے بہتر ہو لیکن تیسرا متبادل ہماری بہترین سوچ کی پراڈکٹ ہوگا۔ یاد رہے کہ ہم اتحاد عمل صرف اور صرف اختلافات اور تنوع کا احترام کر کے حاصل کرتے ہیں۔ یہ اختلافات مشن، اقدار، وژن اور اہم ترین اہداف کے لیے اتحاد کے تناظر میں ہوتے ہیں۔

گوشوارہ نمبر 8 میں دیا گیا موازنہ بتاتا ہے کہ کس طرح ایک روایتی شاف میٹنگ اور موثر احتسابی اجلاس میں لوگوں کی ذہنی سطح مختلف ہوتی ہے۔

گوشوارہ نمبر 8

روایتی سٹاف میٹنگ	موثر احتساب اجلاس (تیسرے متبادل کی تلاش)
صرف باتیں کی جاتی ہیں۔ عملدرآمد کے لیے کچھ نہیں سوچا جاتا	توانائی بخش اتحاد عمل پیدا کرنے والا اور مسائل حل کرنے والا
تخلیقی گفتگو کے لیے وقت یا ماحول ہی نہیں ہوتا، اتفاق رائے یا مصالحت پر مجبور کیا جاتا ہے	نئے اور بہتر تصورات تخلیق کیے جاتے ہیں جن میں $1+1=3, 10, 100$ یا زیادہ بھی ہوتے ہیں
انفرادی ذہانت کا مظاہرہ کیا جاتا ہے	گروہی دانش سامنے آتی ہے

راستہ صاف کرنا: موثر لیڈر شپ راستے کی رکاوٹیں دور کرتی ہے اور اہداف اور سسٹم کو اس طرح صف بستہ کرتی ہے کہ سارے لوگ اپنے اہداف حاصل کر سکیں۔ ایک جیت/جیت سمجھوتے کے عمل میں مینجر اس بات پر تیار ہوتا ہے کہ راستہ صاف کرے اور وہ اقدامات کرے جو صرف وہی کر سکتا ہے تاکہ کارکن ادارے کا ہدف حاصل کرنے کے لیے آگے بڑھ سکیں۔ یقیناً یہ صرف مینجر کا کام نہیں ہوتا کہ وہ دوسروں کے لیے راستہ صاف کرے۔ یہ ٹیم کے ہر فرد کا ذاتی فریضہ بھی ہوتا ہے۔

اس طرح کے احتساب اجلاس میں آپ کو ایسی باتیں بھی سننے کو ملتی ہیں کہ ”میں تمہارے لیے کس طرح راستہ صاف کر سکتا ہوں؟“ یا پھر ”میں تو اس مسئلہ میں خود الجھا ہوا ہوں اور کسی کی مدد چاہتا ہوں“۔ اور یا پھر ”اس کام کی تکمیل کے لیے ہم تمہاری کیا مدد کر سکتے ہیں“۔ یہی باتیں موثر احتساب اجلاس اور روایتی سٹاف میٹنگ میں فرق پیدا کرتی ہیں۔

گوشوارہ نمبر 9

موثر احتساب اجلاس	روایتی سٹاف میٹنگ
میرے لیے قلم کی ایک جنبش تمہارے لیے کئی گھنٹوں کا کام ختم کر سکتی ہے	وہیں رکے رہو کیونکہ رکاوٹ کی وجہ سے تم از خود اسے عبور نہیں کر سکتے
اس معاملہ میں ہم ایک ہیں	تمہارا جو جی چاہتا ہے کرو
دوسروں کی مدد کی ضرورت تسلیم کرنا	دوسروں کی مدد کی ضرورت تسلیم کرنے سے خوف زدہ رہنا

عملدرآمد کو تنظیمی صورت دینا

آپ نے دیکھا کہ چاروں ضابطے اپنانا کسی ایسی چیز کو اپنانا ہے جو عام طور پر ایسا عمل سمجھا جاتا ہے جسے چند ایک اعلیٰ کارکردگی دکھانے والے پیش کرتے ہیں۔ یعنی عملدرآمد میں توازن لانا اسے قابل تدریس اور قابل تقلید بنانا ہے۔ ہم نے تحقیق کے ذریعے جانا ہے کہ جب یہ چاروں ضابطے کسی ٹیم کی طرف سے زیر عمل لائے جاتے ہیں تو وہ بار بار اعلیٰ ترجیحات کو عملی صورت دینے میں کامیاب رہتی ہے۔ ایسی صورت میں عملدرآمد ایک تنظیمی اور ادارہ جاتی معمول بن جاتا ہے۔ پھر اسے محض خوش قسمتی یا محض کسی لیڈر کے اثرات نہیں کہا جاسکتا۔ عملدرآمد کے کلچر کو تنظیمی صورت دینے کی کلید اسے باقاعدگی سے پیمائش میں لاتے رہنا ہے۔

عملدرآمد کا شعور (XQ)

اداروں کو توجہ اور عملدرآمد کی اپنی مجموعی صلاحیت کے اظہار اور پیمائش کے لیے ایک نئے طریقے کی ضرورت ہوتی ہے۔ ہم اسے XQ یعنی عملدرآمد کا شعور کہتے ہیں۔ IQ ٹیسٹ ہماری ذہانت میں پائے جانے والے شگافوں کو بے نقاب کر دیتا ہے۔ اسی طرح XQ تخمینہ عملدرآمد میں پائی جانے والی خامیوں کو طشت از بام کر دیتا ہے۔ ایک ہدف طے کرنے اور اسے واقعاً حاصل کرنے کے درمیان موجود خامیاں اس تخمینہ سے سامنے آ جاتی ہیں۔ XQ سکور ایک سرکردہ اشارہ نما ہے جو کسی ادارے کے اہم ترین

اہداف کے حصول کے لیے عملدرآمد کی صلاحیت بنا دیتا ہے۔ ضروری نہیں ہے کہ آپ اشارہ نما کی طرف سے ان اشاروں کے انتظار میں رہیں کہ کیا آپ کامیاب ہو گئے ہیں یا نہیں۔ آپ کارکنوں سے چند سوال پوچھ کر اور ان سے جوابات حاصل کر کے محض پندرہ منٹ میں اس نتیجہ پر پہنچ سکتے ہیں۔

کیا آپ XQ ٹیسٹ کی قوت کا اندازہ کر سکتے ہیں۔ اس کا اندازہ ان لوگوں کو ہے جو اس گراس روٹ سے اوپر تک تمام ملازمین کے ذریعے ہر تین ماہ سے چھ ماہ کے دوران مرتب کرتے ہیں۔ یہ آپ کو ادارے میں موجود توجہ اور عملدرآمد کے درجہ کی درست ترین تصویر پیش کر دیتا ہے۔ اسے رسمی اور غیر رسمی انداز میں منعقد کیا جاسکتا ہے۔ ایک کلچر جس قدر زیادہ پختہ اور بالغ نظر ہو جاتا ہے اس میں رسمی اور غیر رسمی XQ ٹیسٹ کا فرق بہت کم ہو جاتا ہے۔ XQ سوالنامہ کو بنیاد بنا کر مضبوط گراس روٹ کلچر اپنی قوت رفتار کو بڑھانے کے لیے ڈیپارٹمنٹس اور ڈویژنوں کے درمیان اہداف کے لیے ہم آہنگی پیدا کر دیتا ہے تاکہ حکمت عملی کی ترجیحات نظر انداز نہ ہوں۔ توجہ اور عملدرآمد برقرار رہیں۔

مجھے امید ہے کہ آپ کو اندازہ ہو چکا ہوگا کہ کس طرح آٹھویں عادت اپنی آواز تلاش کرنا اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پر آمادہ کرنا یہ بات کہنے کا ایک اور انداز ہے کہ..... باختیار ذی علم کارکن..... مکمل فرد کے ماڈل کو استعمال کریں۔ سات عادات (ذاتی عظمت)۔ لیڈر شپ کے چار کردار (لیڈر شپ کی عظمت) اور عملدرآمد کے چھ اصول (ادارہ جاتی عظمت) اپنا کر یہ ماڈل بنیں۔ اب ہم اگلے باب کی طرف جا رہے ہیں جس میں آٹھویں عادت کی چوٹی..... دوسروں کی خدمت کے لیے اپنی آوازیں استعمال کرنا..... ہمارا موضوع ہے۔ لیکن اس سے پہلے موجودہ باب کے حوالے سے ایک سوال اور اس کا جواب۔

سوال و جواب

○..... ایک اچھے جیت/جیت سمجھوتے کے پانچ عناصر اور عملدرآمد کے لیے چار ضابطوں میں کیا فرق ہے؟

☆ بنیادی اصول کی سطح پر تو کوئی فرق نہیں ہے۔ فرق صرف لفظیات میں ہے۔ (کون سے لفظ استعمال کیے جا رہے ہیں) یا پھر اس مجموعی سیاق سباق میں ہے جس میں چاروں ضابطے لاگو کیے جا رہے ہیں۔ میرا خیال ہے کہ میں مزید وضاحت کر دوں۔ جیت/جیت سمجھوتے کے پانچ عناصر یہ ہوتے ہیں۔

1- مطلوبہ نتائج

2- رہنما خطوط

3- وسائل

4- احتساب

5- نتائج و عواقب

مطلوبہ نتائج اور رہنما خطوط بنیادی طور پر عملدرآمد کے پہلے دو ضابطوں میں مجسم ہیں (انتہائی اہم پوائنٹ اور سکور بورڈ)۔ اسی کتاب میں پہلے بھی ذکر کیا جا چکا ہے کہ انجام اور ذرائع ناقابل تقسیم ہوتے ہیں۔ چنانچہ مطلوبہ نتائج کا حصول اہم ترین اہداف کے ساتھ باہم مربوط ہو جاتا ہے جب اصولوں پر مبنی طریقے اپنائے جاتے ہیں۔

جیت/جیت سمجھوتے کا تیسرا عنصر وسائل یا ذرائع ہے۔ یہ عملدرآمد کے تیسرے ضابطہ..... بلند آہنگ اہداف کو عملی تعبیر دینا کی ایک صورت ہے۔ جیت/جیت سمجھوتے کا چوتھا اور پانچواں عنصر احتساب اور عواقب و نتائج ہیں۔ یہ عملدرآمد کے چوتھے ضابطہ میں پوری طرح موجود ہیں۔ آپ ایک دوسرے کو ہر وقت زیر احتساب لا سکتے ہیں چونکہ عواقب احتساب کے فطری نتائج ہوتے ہیں چنانچہ یہ بھی پوری طرح ملوث ہوتے ہیں۔ چاروں ضوابط کا عظیم ترین فائدہ..... عملدرآمد کرنے اور باختیار بنانے میں یہ ہے کہ صنعتی دور کا ماڈل عملدرآمد میں خامیاں لاتا ہے جبکہ ذی علم کارکن کے دور کا ماڈل ان خامیوں کو دور کرتا ہے۔

پندرہواں باب

دوسروں کی خدمت کے لیے اپنی آوازوں کا دانشمندانہ استعمال

میں اب نو جوان آدمی نہیں ہوں جو جوش و جذبہ اور توانائی سے
لبریز ہو۔ میں عبادت اور مراقبہ میں رہتا ہوں۔ اب مجھے گوشہ تنہائی میں
بیٹھ کر الہامی صحیفے پڑھنا، مذہبی موسیقی سننا اور کائنات کی چیزوں پر غور کرنا
اچھا لگتا ہے۔ لیکن یہ تمام سرگرمیاں کوئی چیلنج پیش نہیں کرتیں۔ کوئی
خدمت کرنے کا موقعہ فراہم نہیں کرتیں۔ میری خواہش ہے کہ میں
اٹھوں اور کوئی بڑا کام کروں۔ میں چاہتا ہوں کہ روزانہ کوئی مقصد اور
جدوجہد میرے سامنے آئے۔ میں چاہتا ہوں کہ بیداری کے ہر لمحہ میں
لوگوں کی حوصلہ افزائی کروں۔ ان لوگوں کو دعا دوں جن کے بوجھ بہت
بھاری ہیں۔ ان کے ایمان و ايقان کو مضبوط کروں۔ باکمال لوگوں کی
موجودگی ہی ایڈرینالین (ہارمونز) کو متحرک کرتی ہے۔ ان کی آنکھوں
میں پائی جانے والی محبت کی جھلک مجھے توانائی بخشتی ہے۔

..... گورڈن بی ہنکلی (عمر بانوے سال)

میں سویا اور خواب میں دیکھا کہ زندگی ایک مسرت ہے۔ میں
بیدار ہوا اور دیکھا کہ زندگی ایک خدمت ہے۔ میں نے عمل کیا اور
خدمت اور مسرت دونوں کو پایا۔
..... رابندر ناتھ ٹیگور

میرا ایمان ہے کہ بامعنی خدمت کرنا بنی نوع انسان کی مشترکہ ذمہ داری ہے اور یہ کہ صرف قربانی کی پاکیزہ کرنے والی آگ میں ہی خود غرضی کا میل صاف ہوتا ہے اور انسانی روح کی عظمت آزادی حاصل کرتی ہے۔

..... جان ڈی راک فیلر جونیر

داخلی تحریک (1) اپنی آواز تلاش کرنا (2) اور دوسروں کو ان کی آوازیں تلاش کرنے پر آمادہ کرنا، کو ایک اور بڑا مقصد توانائی بخشتا ہے اور یہ انسانی خدمت ہے۔ یہ بذات خود دونوں مقاصد کے حصول کا ذریعہ ہے۔ انسانی خدمت یا انسانی ضروریات پوری کیے بغیر ہم اپنے انتخاب و اختیار کی آزادی کو وسعت اور ترقی نہیں دے سکتے۔ ہم اس وقت ذاتی طور پر زیادہ نشوونما پاتے ہیں جب ہم اپنا آپ دوسروں کے حوالے کرتے ہیں۔ ہمارے تعلقات بہتر اور گہرے ہوتے ہیں جب ہم مل کر اپنے خاندان، کسی اور خاندان، ایک ادارے، ایک کمیونٹی کی خدمت کرتے ہیں یا دوسری انسانی ضروریات پوری کرنے کی کوشش کرتے ہیں۔

ابتدا میں جب میں ابھی ایک طالب علم تھا، میں صرف اپنے لیے آزادی کا طلب گار تھا۔ عارضی قسم کی آزادی مثلاً رات کو دیر گئے تک باہر رہنا، اپنی مرضی کی کتابیں پڑھنا، جہاں جی چاہے وہاں جانا۔ لیکن بعد میں ایک نوجوان آدمی کی حیثیت سے جو ہانسبرگ میں میری تمنا تھی کہ مجھے اپنی قوتوں اور صلاحیتوں کے اظہار کی آزادی ملے تاکہ میں دولت کما سکوں، شادی کر سکوں، اپنے خاندان کی کفالت کر سکوں۔ ایسی آزادی جو میری جائز زندگی کے راستے میں کوئی رکاوٹ نہ رہنے دے۔ مجھے یہ سب کچھ مل گیا لیکن پھر میں نے دیکھا کہ نہ تو میں آزاد ہوں اور نہ میرے بھائی بہن آزاد ہیں۔ اور پھر میری اپنی آزادی کی تڑپ میرے لوگوں کی آزادی کی عظیم ترین خواہش بن گئی۔

یہ خواہش میرے لوگوں کی آزادی کی خواہش تھی کہ وہ اپنی زندگیاں عزت نفس اور وقار کے ساتھ بسر کر سکیں۔ ایسی خواہش نے میری زندگی کی کاپیا کلپ کر دی۔ ایک خوف زدہ نوجوان جرأت مند فرد میں تبدیل ہو گیا۔ اسی نے ایک

قانون پسند وکیل کو ایک ”مجرم“ بنا دیا۔ خاندان سے محبت کرنے والے شوہر کو بے گھر کر دیا۔ میں کسی اور فرد سے زیادہ نیکو کار یا ایثار پیشہ نہیں تھا لیکن میں محسوس کرتا تھا کہ میں اس محدود اور کمزوری آزادیوں سے لطف اندوز نہیں ہو سکتا جو مجھے میسر ہیں کیونکہ میں جانتا ہوں کہ میرے لوگ آزاد نہیں ہیں۔

..... نیلسن منڈیلا

ادارے انسانی ضروریات پوری کرنے کے لیے بنائے جاتے ہیں۔ ان کی موجودگی کا کوئی اور سبب نہیں ہے۔ رابرٹ گرین لیف نے ایک خوبصورت مضمون The Institution As Servant لکھا تھا۔ جو ایک ادارے کے لیے اسی تصور کی عکاسی کرتا ہے۔

خدمت وہ کرایہ ہے جو ہم اپنی اس دنیا میں رہنے کے لیے ادا کرتے ہیں۔
..... ناتھن ایلن ٹینر

ورلڈ بزنس اکیڈمی کے شریک بانی ویس ہارمن، کاروباری ادارے کے بارے میں اپنے خیالات کا اظہار کچھ اس طرح کرتے ہیں:-

کاروبار اس سیارے پہ انتہائی طاقتور ادارہ بن چکا ہے۔ کسی معاشرے میں غالب حیثیت رکھنے والے ادارے کو سب کی ذمہ داری اٹھانے کی ضرورت ہوتی ہے۔ لیکن کاروبار میں ایسی کوئی روایت موجود نہیں۔ یہ ایک نیا کردار ہے جسے نہ تو اچھی طرح سمجھا گیا ہے اور نہ قبول کیا گیا ہے۔ سرمایہ داری اور آزاد تجارت کے تصور پر تعمیر اس ادارے کے بارے میں آغاز سے ہی یہ سمجھ لیا گیا ہے کہ متعدد انفرادی کاروباری یونٹس کے افعال جو مارکیٹ کی قوتوں کا جواب دیتے اور ایڈم سمٹھ کے ”نادیدہ ہاتھ“ سے رہنمائی حاصل کرتے ہیں کسی حد تک پسندیدہ نتائج کے لیے کام کرتے ہیں۔ لیکن بیسویں صدی کے آخری عشرہ میں یہ بات واضح ہو گئی تھی کہ نادیدہ ہاتھ لڑکھڑا رہا ہے۔ یہ ان معنوں اور اقدار پر انحصار کرتا تھا جو اب موجود نہیں۔ چنانچہ اب کاروبار کو ایسی روایت اپنانا ہوگی جو سرمایہ داری کی پوری تاریخ میں موجود نہیں۔ یعنی اجتماع کی ذمہ داری میں شریک ہونا۔ ہر وہ فیصلہ جو کیا جائے ہر وہ قدم جو اٹھایا جائے اسے اسی ذمہ داری کی روشنی میں دیکھا جانا چاہیے۔

دانش کا دور

میرا ایمان ہے کہ یہ ہزار یہ دانش کا دور بن جائے گا۔ ایسا چاہے حالات کی قوت کے ذریعہ ہو جو لوگوں کو منکسر المزاج بناتے ہیں یا ضمیر کی قوت کے ذریعے ہو یا پھر شاید دونوں کی وجہ سے ہو۔

انسانی تہذیب کی آواز کے پانچ ادوار کو ذہن میں رکھئے۔ شکاری اور خوشہ چیں کے دور کی علامت تیر اور کمان تھی۔ زرعی دور کی علامت درانتی اور زرعی آلات تھے۔ صنعتی دور کی علامت دھواں اگلتی چمنیاں اور کارخانے تھے۔ ذی علم کارکن یا اطلاعات کے دور کی علامت انسان اور اب دانش کے دور کی علامت قطب نما ہے جو اس بات کی وضاحت کرتی ہے کہ ہم اپنی سمت اور مقصد کے انتخاب کی طاقت رکھتے ہیں، فطری قوانین یا اصول (مقناطیسی شمال) کی اطاعت کرتے ہیں جو کبھی تبدیل نہیں ہوتے اور جو آفاقی، ابدی اور عیاں بالذات ہیں۔

یاد رہے کہ جب بھی نئے دور میں پرانا انفراسٹرکچر تبدیل ہوا، 90 فیصد لوگ اس کے نتیجہ میں بے روزگار ہو گئے۔ مجھے یقین ہے کہ اب بھی ایسا ہو رہا ہے کیونکہ ہم صنعتی دور سے اطلاعات/ذی علم کارکن کے دور میں داخل ہو رہے ہیں۔ لوگ ملازمتوں سے محروم ہو رہے ہیں یا پھر نئی ملازمتوں کے نئے مطالبات کی وجہ سے بتدریج تبدیل ہو رہے ہیں۔ میں ذاتی طور پر سمجھتا ہوں کہ موجودہ افرادی قوت کا بیس فیصد سے زیادہ تاریکی میں جا رہا ہے کیونکہ اسے متروک قرار دے دیا گیا ہے۔ اور اگر اگلے چند برسوں میں انہوں نے خود کو نئے تقاضوں کے مطابق نہ ڈھالا تو مزید بیس فیصد افرادی قوت متروک اور فرسودہ قرار دے دی جائے گی۔

اطلاعات کا دور اتنی تیزی سے علمی کارکن کے دور میں تبدیل ہو رہا ہے کہ ہمیں میدان میں رہنے کے لیے اپنی تعلیم اور تربیت کے لیے نئی سرمایہ کاری کرنا پڑے گی۔ اس کے لیے درس گاہوں میں بہت کچھ کیا جائے گا۔ لیکن جو لوگ دیکھ رہے ہیں کہ کیا ہو رہا ہے اور جو خود کو منظم کر رہے ہیں وہ مسلسل اپنی تعلیم جاری رکھیں گے۔ یہاں تک کہ وہ مطلوبہ ذہنی ساخت اور مہارت اپنالیں جس کے بغیر نئے دور کے حقائق کا سامنا نہیں کیا جاسکتا۔ مجھے یقین ہے کہ یہ دور بتدریج ایک دانش کے دور میں تبدیل ہو جائے گا جب

اطلاعات اور علم، مقصد اور اصولوں کے ساتھ ہم آغوش ہو جائیں گے۔

دانش کہاں ہے؟

ہم جانتے ہیں کہ اطلاع دانش نہیں ہوتی۔ ہم یہ بھی جانتے ہیں کہ بذات خود علم بھی دانش نہیں ہوتا۔ اس لیے کہ دانش معلومات یا علم (تعلیم) کے بغیر بھی اپنا جوہر عیاں کر دیتی ہے۔

کافی عرصہ پہلے جب میں ایک یونیورسٹی میں پڑھا رہا تھا اور اپنی ڈاکٹریٹ پر کام کر رہا تھا تو ان دنوں اپنے ایک دوست سے ملنے گیا جو سینئر پروفیسر تھا۔ میں نے اسے بتایا کہ میں ترغیب اور لیڈرشپ کے موضوع پر مقالہ لکھنا پسند کروں گا تا کہ تجربی مطالعہ کی بجائے فلسفیانہ دستاویز تیار ہو سکے۔

اس نے جواب میں کہا..... دیکھو سٹیفن۔ تم اتنا کچھ نہیں جانتے کہ درست سوالات کر سکو۔ بالفاظ دیگر میرا علم ابھی اس درجہ پر نہیں پہنچا تھا لیکن میرا علم موجودہ درجہ سے آگے جاسکتا تھا اگر میں اس طرح کے سوالات سے نمٹوں جن سے مجھے نمٹنے کی ضرورت ہوگی۔ یہ بات میرے لیے جذباتی طور پر اذیت ناک تھی کیونکہ میرا دل اور دماغ سائنٹیفک انداز کی بجائے فلسفیانہ انداز اپنانے پر تیار تھے۔ میں سمجھتا تھا کہ غیر رسمی فلسفیانہ تربیت جو میں گریجوایشن کرنے کے دوران حاصل کر چکا تھا اور بزنس گریجوایشن دونوں کا امتزاج کافی ہے۔ چنانچہ اس وقت مجھے اپنے دوست کی بات ناگوار گزری۔ لیکن کئی برسوں بعد مجھے اندازہ ہوا کہ وہ بالکل درست تھا۔ یہ ایک غرور توڑنے والا تجربہ تھا۔

شرمندگی میں پایا جانے والا یہ سبق متعدد قیمتی باتیں سکھانے کا ذریعہ بنا اور یہ بصیرت مجھے بعد کے برسوں میں ملی۔ انجام کار ہم سیکھتے ہیں کہ آپ ہم جس قدر زیادہ جانتے ہیں اسی قدر زیادہ جان لیتے ہیں کہ ہم کچھ نہیں جانتے۔ ارسطو نے کہا تھا کہ ”میں تو صرف اتنا جانتا ہوں کہ میں کچھ نہیں جانتا“۔ آپ اس بات کو خا کہ نمبر 15 کے انداز میں دیکھیں اس میں ایک دائرہ ہے جو آپ کے علم کی نمائندگی کرتا ہے۔ آپ کی جہالت اس دائرے کے باہر کناروں کے ارد گرد پھیلی ہوئی ہے۔

تعلیم ہماری اپنی جہالت کی ترقی پذیر
دریافت ہے۔ ول ڈیوراں

جہالت



خاکہ نمبر 15.1

جہالت



خاکہ نمبر 15.2

جب آپ کے علم میں اضافہ ہوتا ہے تو آپ کی جہالت کے ساتھ کیا ہوتا ہے؟
ظاہر ہے یہ بھی بڑی ہو جاتی ہے یا کم از کم جہالت کے بارے میں آپ کی آگاہی بڑھ
جاتی ہے۔ (خاکہ نمبر 15.2) چنانچہ آپ جس قدر زیادہ جانتے ہیں اسی قدر آپ کو
اندازہ ہوتا ہے کہ آپ کچھ نہیں جانتے۔ اگر آپ اپنے علم سے بڑے مقاصد پورے

کرنے کی کوشش کر رہے ہیں..... بڑے مقاصد جو آپ کے گوشہ عافیت (Comfort Zone) سے بڑے ہیں تو نتیجہ کیا نکلے گا؟ یہ ندامت اور نجات تخلیق کریں گے اور دوسروں کی مدد کے طالب بنائیں گے۔ کسی ٹیم یا پارٹنرشپ سے مدد کی طلب دوسروں کے ساتھ کامیابی سے کام کرنا ایک فرد کے علم اور صلاحیتوں کو مفید بناتا اور اسے لوگوں کی معاون ٹیم تخلیق کرنے کو ضروری بناتا ہے جو علم اور صلاحیتیں رکھتے ہیں اور ٹیم میں شامل کسی فرد کی جہالت اور خامیوں کو بے معنی بنا دیتے ہیں۔ اور ہونا بھی ایسا ہی چاہیے۔ یہ آگاہی ہمارے سیکھنے کے عمل سے وابستگی کے عزم کو پختہ تر بنانے کا ذریعہ بنتی رہتی چاہیے۔ بالخصوص ان موضوعات میں جو اتنے حساس ہیں جتنے ہماری ذاتی نشوونما، تعلقات اور لیڈرشپ۔ مجھے یقین ہے کہ جب اطلاعات اور علم، قیمتی مقاصد اور اصولوں میں مدغم ہو جائیں گے تو آپ دانش سے مالا مال ہو جائیں گے۔

ایک مفہوم میں جب دانش بڑھتی ہے تو علم سکڑتا ہے کیونکہ تفصیلات اصولوں میں گم ہو جاتی ہیں۔ علم کی تفصیلات یقیناً بہت اہم ہیں، لیکن زندگی کے ہر شعبہ میں متعلقہ مخصوص تفصیلات منتخب کی جاتی ہیں۔ اور اچھی طرح سمجھے گئے اصولوں کے فعال استعمال کی عادت ہی دانش کی حتمی ملکیت ہے۔..... الفرید نارتھ وائیٹ ہیڈ

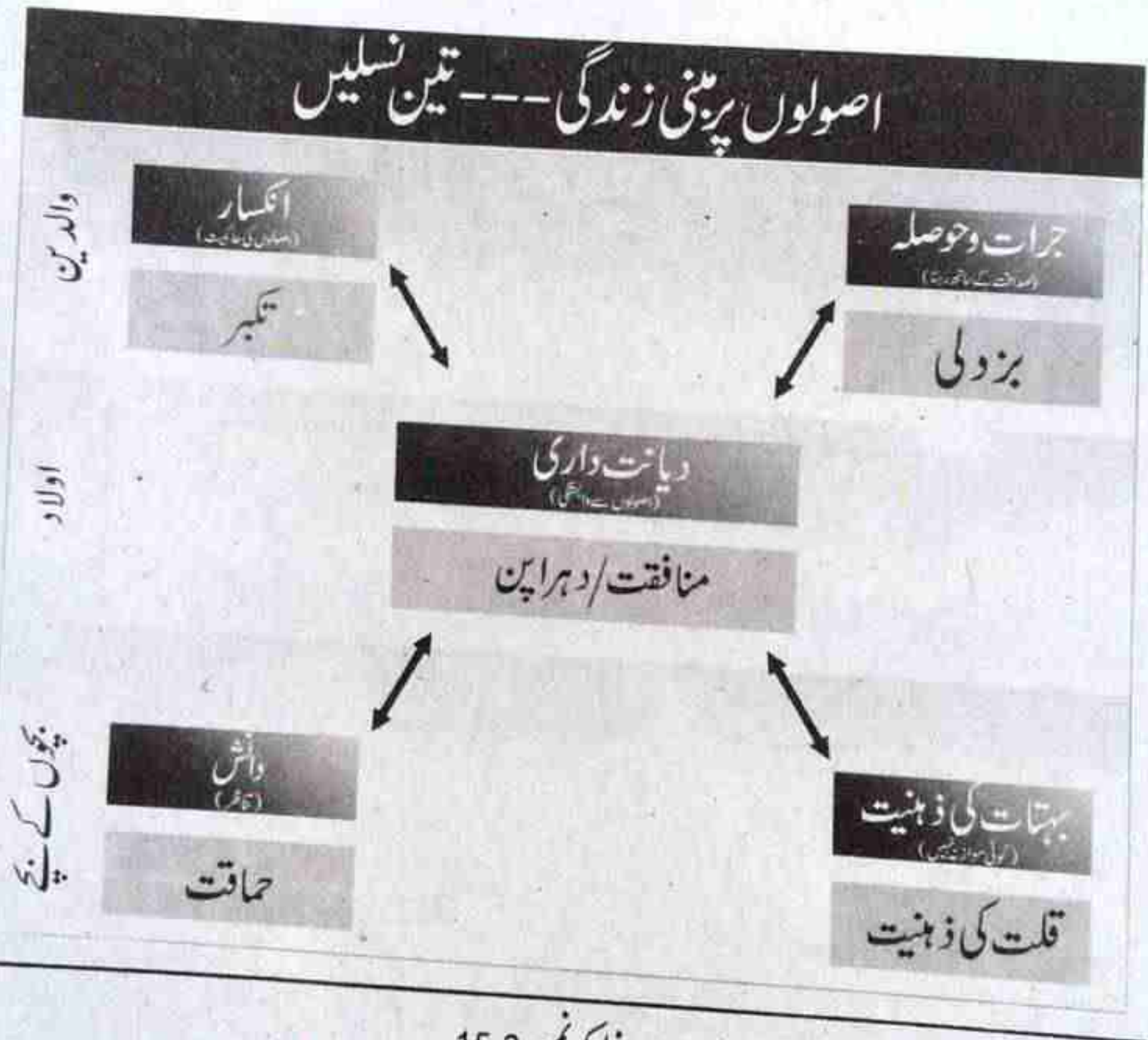
اس بات کو ایک اور انداز میں کچھ اس طرح کہا جاسکتا ہے کہ دانش، دیانتداری کا بچہ ہے۔ اصولوں کے ارد گرد پیوست دیانتداری، انکسار اور جرات کا بچہ ہے۔ درحقیقت آپ کہہ سکتے ہیں کہ انکسار تمام نیکیوں کی ماں ہے کیونکہ انکسار تسلیم کرتا ہے کہ فطرت کے قوانین موجود ہیں جو کائنات پر حکمرانی کرتے ہیں۔ چارج ان کے پاس ہے ہمارے پاس نہیں۔ غرور اور تکبر ہمیں سکھاتا ہے کہ ہم انچارج ہیں۔ انکسار ہمیں سکھاتا ہے کہ اصول سمجھیں اور ان کے مطابق زندگی گزاریں۔ اس لیے کہ انجام کار وہی ہمارے افعال کے نتائج مرتب کرتے ہیں۔ اگر انکسار ماں ہے تو جرات اور حوصلہ دانش مندی کا باپ قرار دیئے جائیں گے۔ کیونکہ ان اصولوں کے مطابق زندگی گزارنا جب وہ

سماجی اقدار اور روایات کے منافی ہوں۔ بلاشبہ زبردست جرات اور حوصلہ کی بات ہوتی ہے۔

جرات کا مطلب خوف کی عدم موجودگی نہیں بلکہ یہ سمجھ لینا ہے کہ خوف سے زیادہ اہم کوئی اور بات ہے۔
.....ایمروز ریڈمون

اگلا چارٹ ان تین نسلوں کی وضاحت کرتا ہے۔ ان کے ساتھ ساتھ اپنی تین نسلوں کے مخالف یا متضاد عناصر بھی آپ کو دکھائی دیں گے۔ دیکھئے خاکہ نمبر 15.3۔
آپ اس چارٹ میں دیکھیں گے کہ دیانت داری کے دو بچے ہیں۔ دانش اور بہتات کی ذہنیت۔ دانش ان لوگوں میں پیدا ہوتی ہے جو اپنے ضمیر کو تعلیم دیتے اور اس کی اطاعت کرتے ہیں۔ بہتات کی ذہنیت کاشت کی جاتی ہے کیونکہ دیانت داری داخلی تحفظ کی پرورش کرتی ہے۔ جب ایک فرد خارجی فیصلوں اور اپنی ذاتی قدر و قیمت کے احساس کے لیے موازنے پر انحصار نہیں کرتا تو وہ دوسروں کی کامیابیوں پر واقعتاً خوش ہوتا ہے۔ لیکن جو لوگ دوسروں کے ساتھ اپنا موازنہ کر کے اپنی شناخت بنانا چاہتے ہیں وہ کبھی دوسروں کی کامیابیوں پر خوش نہیں ہوتے کیونکہ وہ جذباتی محرومی کے شکار ہوتے ہیں۔ دانش اور بہتات کی ذہنیت وہ ماڈلز تخلیق کرتی ہیں جن کا ذکر اس کتاب میں کیا گیا ہے۔ ایسے ماڈلز، نقشے یا Paradigms جو رہنمائی کرتے ہیں کہ لوگوں میں یقین رکھا جائے ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں کی توثیق کی جائے۔ اور ان پر کنٹرول رکھنے کی بجائے آزادی دینے کی اصطلاحوں میں سوچا جائے۔ دانش اور بہتات کی ذہنیت کا ایسا امتزاج لوگوں میں موجود انتخاب کرنے کی صلاحیت اور قوت کا احترام کرتا ہے۔ یہ امتزاج اس حقیقت کا بھی احترام کرتا ہے کہ ترغیب داخلی ہوتی ہے۔ چنانچہ جن لوگوں میں یہ امتزاج ہوتا ہے وہ دوسروں کو کنٹرول کرنے، پابند کرنے اور ترغیب دینے کی کوشش نہیں کرتے۔ ایسے لیڈر لوگوں سے طلب نہیں کرتے انہیں مائل کرتے ہیں۔ وہ چیزوں کو تو کنٹرول کرتے ہیں لیکن لوگوں کی رہنمائی (بااختیار) کرتے ہیں۔ وہ صفر مطلق کی اصطلاح میں نہیں سوچتے۔ وہ تیسرے متبادل اعلیٰ درجہ کے درمیانی راستے کی

اصطلاح میں سوچتے ہیں۔ وہ سب لوگوں کے لیے تشکر، احترام اور تعظیم کے جذبات سے معمور ہوتے ہیں۔ وہ زندگی کو وسائل کے کبھی نہ ختم ہونے والے ذخیرہ کی حیثیت سے دیکھتے ہیں بالخصوص مواقع اور مسلسل نشوونما (بہتری) کے انسانی وسائل (امکانات) پر یقین رکھتے ہیں۔



خاکہ نمبر 15.3

سولہواں باب

اخلاقی حاکمیت اور خدمت گزار لیڈر شپ

آپ نے کافی کچھ نہیں کیا۔ آپ نے کبھی کافی کچھ نہیں کیا۔ لیکن اب بھی ممکن ہے کہ آپ کوئی قابل قدر خدمت سرانجام دے سکیں۔ ڈرگ ہیمر شولڈ

دانش، علم کا منفعت بخش استعمال ہے۔ دانش، علم اور معلومات کا اعلیٰ تر مقاصد اور اصولوں کے ادغام کا نام ہے۔ دانش ہمیں سکھاتی ہے کہ سب لوگوں کا احترام کیا جائے ان کے اختلافات کا احترام کیا جائے اور ایسا کرتے ہوئے صرف ایک اخلاقی ضابطہ سے رہنمائی لی جائے۔ اپنی ذات سے بلند ہو کر خدمت کی جائے۔ اخلاقی حاکمیت ایک بنیادی عظمت (کردار کی قوت) جبکہ رسمی حاکمیت ایک ثانوی عظمت (منصب، دولت، صلاحیت، ساکھ، مقبولیت) ہوتی ہے۔

عمومی تجربے میں یہ بات آئی ہے کہ ایک عظیم ادارے میں چوٹی پہ بیٹھے لوگ خدمت گزار لیڈر ہوتے ہیں۔ یہ لوگ انتہائی منکسر المزاج، احترام کرنے والے، کشادہ دل، رہنمائی کرنے والے اور شفیق ہوتے ہیں۔ Built to Last اور Good to Great نامی کتابوں کے مصنف جم کولنز نے ایک پانچ سالہ ریسرچ پراجیکٹ مکمل کیا۔ اس میں بنیادی سوال یہ تھا کہ کون سی چیز ایک ادارے کو محض اچھا ہونے سے حقیقتاً عظیم ہونے کی

طرف لے جاتی ہے۔ اس کا تجزیہ بتاتا ہے کہ ”ہمیں لیڈرشپ کے بارے میں اپنی سوچ تبدیل کرنے کی ضرورت ہے۔ وہ لیڈرشپ کے پانچ درجے متعین کرتا ہے۔

اب میں واپس اپنی زندگی پہ جب نظر ڈالتا ہوں اور عموماً ایسا کرتا رہتا ہوں تو مجھے جو بات سب سے زیادہ حیرت انگیز لگتی ہے وہ ماضی میں اہم اور پرسکون محسوس ہونے والے لمحات اب مجھے انتہائی بے کار اور بے معنی دکھائی دیتے ہیں۔ مثلاً مختلف شکلوں میں ملی کامیابیاں جن کو بہت سراہا گیا اور جو بہت مسرت بخش تھیں جیسے دولت حاصل کرنا، عورتوں سے مراسم مختلف ممالک کے سفر، نمود و نمائش۔ جن سے ذاتی تسکین ملتی تھی، سب خام خیالی اور پاسکل کے لفظوں میں..... زمین چاٹنے کے مترادف ہے۔..... میلکم مکرتج

سلسلہ مدارج کے پانچ درجے

Level - 5	پانچویں درجہ پرائیگریٹو پائیدار عظمت ذاتی انکسار اور پیشہ ورانہ عزم کے ذریعے قائم کرتا ہے۔
Level - 4	اثر انگیز لیڈر ملازمین کی وابستگی کا ذریعہ بنتا ہے۔ شفاف اور زوردار وژن کے لیے مصروف رہتا اور لوگوں کو اعلیٰ معیار کی کارکردگی کے لیے متحرک کرتا ہے۔
Level - 3	قابل منیجر افراد اور وسائل کو طے شدہ اہداف کے حصول کے لیے منظم اور مستعد پیش رفت کے قابل بناتا ہے۔
Level - 2	معاون ٹیم ممبر گروپ کے اہداف و مقاصد کی تکمیل کے لیے اعانت کرتا ہے۔ گروپ کے دیگر ارکان کے ساتھ موثر انداز میں کام کرتا ہے۔
Level - 1	انتہائی اہل فرد اپنے جوہر، علم، مہارتوں اور اچھی کام کی عادتوں کے ذریعے بار آور کردار ادا کرتا ہے۔

خاکہ نمبر 16.1

جب رسمی حاکمیت یا اختیار و منصب (ثانوی عظمت) رکھنے والے لوگ اپنی حاکمیت اور اختیار کا استعمال اس وقت تک کرنے سے انکار کر دیتے ہیں جب تک یہ آخری چارہ کار نہ ہو۔ ان کی اخلاقی حاکمیت میں اضافہ ہو جاتا ہے۔ ظاہر ہے کہ وہ اپنی انا اور منصبی اختیار و قوت کو دبا دیتے ہیں اور معقولیت، ترغیب، رحم دلی، ہم احساسی اور قابل اعتماد ہونے کو استعمال کرتے ہیں۔

اکثر و بیشتر ایسے لمحے آتے ہیں جب خلفشار، ابہام اور بقا کے مسائل پیدا ہو جاتے ہیں۔ ایسے لمحات میں رسمی حاکمیت کو سخت ہاتھ استعمال کرنے کی ضرورت پیش آتی ہے تاکہ معاملات سلجھ جائیں۔ نظم و ضبط کا ایک نیا درجہ استحکام یا ایک نیا وژن بروئے کار لایا جاسکے۔ لیکن زیادہ تر واقعات میں جب لوگ اپنی رسمی حاکمیت کا استعمال بہت جلد کر لیتے ہیں تو ان کی اخلاقی حاکمیت میں کمی آ جاتی ہے۔ آپ کو یاد ہوگا کہ جب آپ اپنی طاقت اپنے منصب سے حاصل کرتے ہیں تو تین مقامات پہ کمزوری پیدا کر لیتے ہیں۔ اپنی ذات میں کیونکہ آپ اپنی اخلاقی حاکمیت کو فروغ نہیں دے رہے۔ دوسروں میں کیونکہ وہ آپ کی رسمی حاکمیت کے استعمال سے دست نگر ہو جاتے ہیں اور پھر تعلقات میں کیونکہ اس طرح مستند کھلا پن اور اعتماد کبھی پیدا نہیں ہوتے۔

کسی کے کردار کو بے نقاب کرنے کا یقینی طریقہ اس کے ساتھ دشمنی پیدا کرنا نہیں بلکہ اختیار سونپنا ہے۔
..... ابراہم لنکن

آپ نے عام طور پر دیکھا ہوگا کہ جو لوگ اعلیٰ درجہ کی اخلاقی حاکمیت رکھتے ہیں انہیں انجام کار رسمی حاکمیت دے دی جاتی ہے۔ جیسے نیلسن مینڈیلا..... نئے جنوبی افریقہ کا بابائے قوم۔ لیکن ہمیشہ ایسا نہیں ہوتا۔ جیسے مہاتما گاندھی..... نئے ہندوستان کا بابائے قوم۔

آپ نے یہ بھی مشاہدہ کیا ہوگا کہ تقریباً ہمیشہ..... ایسے افراد جو رسمی حاکمیت رکھتے ہیں لیکن اسے با اصول انداز سے استعمال کرتے ہیں۔ ان کی اثر انگیزی میں زبردست اضافہ ہوتا ہے۔ مثلاً جارج واشنگٹن..... ریاست ہائے متحدہ امریکہ کا بابائے قوم۔

آخر کیوں اخلاقی حاکمیت زبردست طریقے سے رسمی حاکمیت اور اختیار کی اثر انگیزی میں اضافہ کرتی ہے؟ دوسروں پہ انحصار کرنے والے لوگ بہت حساس ہوتے ہیں۔ وہ کسی کی دل آزاری نہیں کرتے۔ وہ تحمل، رحم دلی، نرمی، ہم احساسی اور ترغیب کے استعمال میں حساس ہوتے ہیں۔ اس طرح کے کردار کی طاقت دوسروں کے ضمیر کو فعال کرتی اور لیڈر اور اس کے کار اور اصولوں کے ساتھ جذباتی وابستگی تخلیق کرتی ہے۔ اور پھر جب رسمی حاکمیت یا منصبی قوت بھی استعمال کی جاتی ہے تو لوگ خوف کی بجائے سچی وابستگی کی وجہ سے جائز امور میں لیڈر کا ساتھ دیتے ہیں۔ تیسرے متبادل کی یہ ایک اور شکل ہے۔

رسمی لیڈر بمقابلہ اخلاقی حاکمیت

		اعلیٰ تر +	
منصب (رسمی حاکمیت)	ہٹلر +	جارج +	واشنگٹن +
	-	-	-
کمزور -	متعدد -	گاندھی +	انتخاب (اخلاقی حاکمیت)
	-	-	اعلیٰ تر +

خاکہ نمبر 16.2

بشریت میں اپنی اعلیٰ ترین ”آواز“ ذمہ داری شامل کرنے کی کلید یہی ہے کہ اعلیٰ اقدار و روایات اور مسلسل نظم و ضبط کا امتزاج غیر مشروط محبت، گہری ہم احساسی اور لطف و انبساط کے ساتھ بنایا جائے۔ یہی وجہ ہے کہ والدین کا بہت بڑا امتحان اور ایک صحت

مند خاندان کی پرورش کرنے والا کلچر تعمیر کرنے کا راز یہ ہے کہ ہم ان لوگوں کے ساتھ کیا سلوک کرتے ہیں جو ہمیں زیادہ امتحان میں ڈالتے ہیں۔

مشکل اور تکلیف دہ معاشی حالات میں قدرتی رجحان یہ پایا جاتا ہے کہ صنعتی دور کے کمانڈ اینڈ کنٹرول ماڈل کی طرف مراجعت کر لی جائے کیونکہ لوگ اپنے معاشی تحفظ کے لیے خوف زدہ رہتے ہیں۔ چنانچہ یہ ماڈل انہیں محفوظ لگتا ہے۔ لوگوں میں ایک رجحان یہ بھی پایا جاتا ہے کہ لوگ زیادہ انحصار پسند اور کمانڈ اینڈ کنٹرول سائل کے عادی ہو جاتے ہیں۔ لیکن اسی وقت ذی علم کارکن کا ماڈل اپنے زبردست اثرات اور قوت دکھاتا ہے۔ اس لیے کہ مشکل وقت میں ہی ہمیں کم لاگت کے ساتھ زیادہ سے زیادہ پیداوار کی ضرورت ہوتی ہے۔

کم لاگت سے زیادہ پیداوار کی صلاحیت کا انحصار پورے ادارے میں انسانی قوتوں کو بیدار کرنا ہے نہ کہ چوٹی پہ بیٹھے کچھ افراد کی طرف سے فیصلے مسلط کرنے کے جال میں پھنسنا ہے۔ یہ سوچ آج کے دور میں قطعاً قابل عمل نہیں۔

مختصر یہ کہ بری معیشت میں ہم واپس گاجر اور چھڑی کی حکمت عملی کی طرف جا سکتے ہیں کیونکہ انسانی ترغیب و تحریک کے لیے یہ اب بھی کام کر سکتی ہے۔ لیکن اس کے ذریعے اگرچہ آپ اپنی بقا حاصل کر لیتے ہیں لیکن وسیع تر نتائج حاصل نہیں کر سکتے۔

لیڈرشپ ایک منصب (رسمی حاکمیت) اور ایک انتخاب (اخلاقی حاکمیت) کے درمیان پائے جانے والے تضاد کا جائزہ گوشوارہ نمبر 10 میں پیش کیا گیا ہے۔

آئیے اب کچھ ایسی حقیقی مثالیں دیکھتے ہیں جن میں کمیونٹیاں اور افراد۔۔۔ کچھ افراد رسمی حاکمیت کے ساتھ کچھ صرف اخلاقی حاکمیت کے ساتھ اور کچھ دونوں یعنی رسمی اور اخلاقی حاکمیت کے ساتھ اپنی دانشمندانہ آوازوں کو انسانی خدمت کے لیے استعمال کرتے ہیں۔ ان میں فوجی سربراہ عالمی قائدین اور سربراہان مملکت شامل ہیں۔

کمیونٹی پولیس

پورے ریاست ہائے متحدہ امریکہ اور دنیا کے کئی مقامات پہ کمیونٹیوں نے جرائم کی شرح 60 فیصد تک کم کر دی ہے اور یہ کامیابی سول سوسائٹی۔۔۔ تیسرے متبادل کی

گوشوارہ نمبر 10

لیڈر شپ

انتخاب (اخلاقی حاکمیت)	حاکم (رسمی حاکمیت)
○ اصول طاقت پیدا کرتے ہیں۔	○ طاقت اصول بناتی ہے۔
○ یک جہتی ہی وفاداری ہے۔	○ یک جہتی کے بغیر وفاداری۔
○ سختی سے انکار	○ کامیاب ہونے کے لیے ساتھ چلو۔
○ غلط کرنا ہی ”غلط“ ہے۔	○ غلط وہ ہوتا ہے جو پکڑا جائے۔
○ Ethos, Pathos, Logos	○ چوٹی پہ بیٹھے لوگ بے نیاز ہوتے ہیں۔
○ مثال بنو، ناقد نہ بنو۔	○ چوٹی پہ بیٹھے لوگ کہتے ہیں کرتے نہیں۔
○ تاثر نہیں حقیقت بنو۔	○ تاثر ہی سب کچھ ہے۔
○ خود پوچھنا۔ سفارشات لینا۔	○ مجھے کسی نے نہیں بتایا
○ میرا خیال ہے کہ ایسا کیا جائے۔	○ میں نے وہی کچھ کیا جو تم نے کہا۔
○ بہت کچھ ہے۔ اور بچایا جاسکتا ہے۔	○ کوئی نتیجہ نہیں نکلا تو میں کیا کروں؟
	○ بس یہی کچھ ہے۔

بدولت حاصل ہوئی ہے۔ پہلا متبادل پولیس کے پاس یہ ہوتا ہے کہ قانون نافذ کرے۔ دوسرا متبادل کمتر رویہ اپنانا اور سوسائٹی کے اخلاقی تار پود منظم کرنے کے ساتھ زندگی گزارنا ہے۔ تیسرا متبادل اخلاقی حاکمیت استعمال کرنا ہے جس کے تحت شہریوں (سول سوسائٹی) کو بااختیار بنانا اور ان کو جرات مند بنانا ہے تاکہ جرائم کی روک تھام اور مجرموں کو کیفر کردار تک پہنچانے کا کام آسان ہو جائے۔ اس قسم کی لیڈر شپ کون مہیا کرتا ہے؟ متعلقہ پولیس آفیسر۔

جب تک یہ افسران قابل یقین حد تک اچھے لوگ نہ ہوں (جیسا کہ لاس اینجلس کاؤنٹی کے شیرف بیکا اپنے ریکورڈنگ سلیکشن معیار کے بارے میں بتاتے ہیں) آخر کیوں پڑوسی والدین اساتذہ اور دیگر عام شہری جرائم کی روک تھام اور مجرموں کی نشاندہی کے لیے پولیس کے شریک کار بنیں۔ جب تک لوگوں کا اعتماد پولیس پہ نہ ہو وہ

اس سے جذباتی تعلق کیسے پیدا کر سکتے ہیں۔ ”اگر اقدار کافی ہیں تو قوانین غیر ضروری ہیں۔“

میرے ایک رفیق کار نے جو قانون نافذ کرنے کی تربیت حاصل کر چکا تھا، اپنے سامعین سے ایک سوال کیا۔ رمی لیڈر شپ کے دی گئی ہے۔ شریف، کیپٹن، لیفٹیننٹس، کو؟ کمیونٹی پولیس میں حقیقی لیڈر کون ہے؟ ظاہر ہے حقیقی لیڈرز علاقے کے پولیس افسران ہیں۔ یہی وہ لوگ ہیں جنہیں لوگوں کے ساتھ تعلقات قائم کرنا ہوتے ہیں اور جرائم کی روک تھام کے لیے انہیں اپنے کام میں شریک کرنا ہوتا ہے اور بعض اوقات لوگوں کو درپیش خطرات کے لیے سیٹی بجانا پڑتی ہے۔ جب ان کے پڑوس میں منشیات فروش راہ زن اور بد معاش افراد جمع ہو جاتے ہیں۔ ایسی صورت حال میں صرف رمی حاکمیت موثر ثابت نہیں ہوتی۔ حقیقت یہ ہے کہ اس کے اقدامات سے مزید خرابی پیدا ہوتی ہے اور کلچر میں کشیدگی آ جاتی ہے۔ صرف اخلاقی حاکمیت ہی جرائم کی روک تھام اور مجرموں کی نشاندہی کی روایات قائم کر سکتی ہے۔ کسی گڈریئے کی طرح انہیں بھی اپنی بھیڑوں کا پورا علم ہونا چاہیے۔ گڈریئے اپنی بھیڑوں کے بارے میں اتنے جذباتی ہوتے ہیں کہ ان کے لیے جان گنوا دیتے ہیں۔ اسی لیے وہ آگے آگے اور بھیڑیں ان کے پیچھے پیچھے ہوتی ہیں۔ کرایہ کے گڈریئے بھیڑوں کی دیکھ بھال کا دعویٰ تو کرتے ہیں لیکن وہ صرف اپنی اجرت حاصل کرنے کے لیے وقت گزارتے ہیں اور جب ”بھیڑیا“ آ جاتا ہے تو وہ بھیڑوں کو چھوڑ کر بھاگ جاتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ بھاڑے کے ٹوؤں کے لیے گاجر اور چھڑی کا فارمولا استعمال کیا جاتا ہے۔

پولیس کا بنیادی مشن، جرائم اور بد امنی کو روکنا ہے۔
عوام، پولیس ہے اور پولیس عوام ہوتی ہے اور دونوں کمیونٹی کے
تحفظ کے لیے ایک ہی ذمہ داری میں شریک ہوتے ہیں۔
..... سر رابرٹ پیل، ماڈرن پولیسنگ کا بانی

رمی لیڈرز حقیقی منیجرز ہوتے ہیں یا بہتر انداز میں خدمت گزار لیڈرز ہوتے ہیں۔ وہ Comstat یا دیگر کمپیوٹر ٹیکنالوجی کے استعمال میں مدد دے سکتے ہیں تاکہ بڑے

بڑے مسائل کی نشاندہی ہو سکے تاکہ حقیقی لیڈرز یعنی پولیس آفیسرز۔۔۔ معاملات کو ابتدا ہی میں گرفت میں لے لیں۔

جوشوالا رنس چیمبرلین

عسکری تاریخ کے صفحات میں اخلاقی حاکمیت رکھنے والے ایک فرد کی درج ذیل متاثر کن کہانی سے بڑھ کر شاید کوئی اور واقعہ نہیں ملے گا۔ یہ شخص جوشوالا رنس چیمبرلین سول وار کا ہیرو ڈالٹنیز کی بیسویں کمپنی کا کمانڈر تھا، جب ڈالٹن کالج کے اس پروفیسر کو ابراہم لنکن کی اپیل پر یونین فورسز کے ڈالٹنیز میں بھیجا گیا، تو بھرپور کردار کے مالک اور اخلاقی جرات رکھنے والے جوشوالا کو میانی کے گورنر نے ڈالٹنیز کمپنی میں بھرتی کر لیا۔ اگرچہ وہ عسکری رموز کے بارے میں بہت کم جانتا تھا لیکن اسے جلد ہی ترقی دے دی گئی۔

جوشوالا چیمبرلین کو دنیا کیٹز برگ کی لڑائی میں لٹل راؤنڈ ٹاپ کے مقام پر بے مثال بہادری اور لیڈر شپ کا مظاہرہ کرنے والے فرد کی حیثیت سے اچھی طرح جانتی ہے۔ اس کے احکامات تھے کہ مغربی محاذ پر اس کی کمپنی ڈٹی رہے اور کنفیڈریشن کی فوج کو پیش قدمی نہ کرنے دی جائے۔ وہ اور اس کے سپاہی محاذ پر ڈٹے رہے یہاں تک کہ ان کا اسلحہ ختم ہو گیا۔ ہتھیار ڈالنے سے انکار کرتے ہوئے اس نے اپنے سپاہیوں کو کہا کہ وہ اپنی بندوقوں پہ سنگینیں چڑھالیں۔ چیمبرلین بتاتا ہے کہ.....

بحران کے اس موقع پر میں نے حکم دیا کہ سنگینیں چڑھالی جائیں۔ یہ لفظ کافی تھے۔ میرا حکم پورے محاذ پر آگ کی طرح پھیل گیا۔ ایک سپاہی سے دوسرے سپاہی تک یہ اعلان پہنچا۔ سب نے ایک نعرہ بلند کیا اور دشمن پر جھپٹ پڑے جواب ہم سے صرف 30 گز دور تھا۔ ہمارا یہ اقدام دشمن کے لیے حیرت انگیز تھا۔ دشمن کی پہلی صف کے بہت سے سپاہیوں نے ہتھیار پھینک دیئے۔ اب دست بدست لڑائی ہو رہی تھی۔ ایک آفیسر نے ایک ہاتھ سے اپنے پستول سے میرے سر کے اوپر سے گولی چلائی اور دوسرے ہاتھ سے اپنی سنگین مجھے تھما دی۔ ہمارے دائیں ہاتھ کے سپاہیوں نے دشمن کو روک رکھا اور بائیں ہاتھ کے سپاہی نیم دائرے میں آگے بڑھے۔ ہمارے سپاہیوں نے پیش قدمی

کرتے ہوئے ایک رائٹ ویل بنایا جس کے آگے دشمن کی دوسری صف بکھر کر پسا ہو گئی۔ ایک ایک درخت کی اوٹ لے کر ہم لڑتے ہوئے آگے بڑھتے رہے۔ دشمن کے بہت سے سپاہیوں کو ہم نے قیدی بنا لیا اور پھر پوری وادی پر ہمارا قبضہ ہو گیا۔ اب ہمارے پورے بریگیڈ کے لیے فرنٹ صاف تھا۔

بہت سے ماہرین کا دعویٰ ہے کہ لٹل راؤنڈ ٹاپ کے مقام پر دکھائی جانے والی اس جرات نے گریٹر برگ کی لڑائی اور خانہ جنگی کا پانسہ پلٹ دیا۔ فرسٹ کنفیڈرنٹ یونٹ کی طرف سے ایپو میٹاکس کے مقام پر ہتھیار ڈالنے پر مجبور کرنے والے چیمبرلین کو ملٹری آئرنڈیا گیا۔ جنگ کے خاتمہ پر اسے ترقی دے کر میجر جنرل بنا دیا گیا اور پھر کانگریس کی طرف سے لٹل راؤنڈ ٹاپ پر اعلیٰ کارکردگی کے اعتراف پر میڈل آف آنرز دیا گیا۔

کچھ عرصہ بعد اس کی قابل تعریف کارگزاری پر دوستوں اور سابقہ ساتھیوں نے ایک تقریب منعقد کی اور اسے ایک شاندار گھوڑا تحفہ میں پیش کیا۔ اپنے کردار کے عجز و انکسار کے ساتھ اس نے تحفہ وصول تو کر لیا لیکن کہا۔ میری کسی قربانی یا خدمت کو کسی اور صلہ کی ضرورت نہیں سوائے اس تسکین کے جو ہر آدمی کا ضمیر اپنا فرض ادا کرنے پر اسے بخشتا ہے۔

صدر کم ڈائی جنگ

مجھے بلیو ہاؤس سیول میں جنوبی کوریا کے سابق صدر صدر کم اور ان کے کچھ مشیروں کو تعلیم دینے کا اعزاز حاصل ہے۔ اختتام کے قریب صدر کم نے مجھ سے پوچھا: ڈاکٹر کووے..... کیا تمہیں واقعی ان باتوں میں یقین ہے جو تم سکھاتے ہو؟ مجھے صدر کی اس بات سے صدمہ پہنچا اور تھوڑی دیر کے لیے گنگ ہو گیا۔ لمحہ بھر کے توقف کے بعد میں نے کہا..... ہاں مجھے پورا یقین ہے۔ اب صدر کم نے کہا..... تم کیسے کہہ سکتے ہو کہ تمہیں یقین ہے؟ میں نے جواب دیا..... میں ان باتوں کے مطابق زندگی گزارنے کی کوشش کرتا ہوں۔ میں جانتا ہوں کہ مجھ سے لغزش ہو جاتی ہے۔ میں لڑکھڑا جاتا ہوں۔ لیکن میں بہت جلد سنبھل جاتا ہوں۔ واپس اصل راستے پر آ جاتا ہوں۔ میں ان میں ایمان رکھتا ہوں۔ ان سے متاثر ہوں اور ان کی طرف رجوع کیے رہتا ہوں۔

صدر نے جواب دیا..... میرے لیے یہ کافی نہیں۔ میں مطمئن نہیں ہوں۔
 تو پھر میں گوش بر آواز ہوں۔ کہیے میں سن رہا ہوں۔ میں نے کہا۔
 صدر نے پوچھا..... کیا تم ان باتوں کے لیے مرنے پر تیار ہو؟
 میں نے جواب دیا..... میرا خیال ہے کہ آپ مجھے کچھ بتانے کی کوشش کر رہے
 ہیں۔ وہ واقعی مجھے کچھ بتانے کی کوشش کر رہے تھے۔ اور پھر انہوں نے مجھے ان طویل
 برسوں کی کہانی سنائی جب وہ وطن بدر ہوئے، قید ہوئے، قتل کی متعدد کوششوں کا نشانہ
 بنے اور اس میں وہ واقعہ بھی شامل تھا جب انہیں پتھروں کے ساتھ ایک تھیلے میں بند کر
 کے بحر چین میں پھینک دیا گیا اور پھر سی آئی اے کے ہیلی کاپٹر نے ان کی جان بچائی۔
 انہوں نے مجھے اس دباؤ اور جبر سے بھی آگاہ کیا جو شمال میں فوجی جنتا تعاون کے لیے
 ان پر مسلط کرتی رہی۔ انہیں صدارت کی پیشکش بھی کی گئی لیکن انہوں نے ٹھکرا دی
 کیونکہ وہ جانتے تھے کہ اس طرح وہ ایک ڈکٹیٹر کی کٹھ پتلی بن کر رہ جائیں گے۔ انہیں
 دھمکی دی گئی کہ اگر انہوں نے ساتھ نہ دیا تو ان کو ہلاک کر دیا جائے گا..... تو پھر کر دو
 مجھے قتل صدر کم کا جواب تھا۔ اگر تم مجھے قتل کرو گے تو میں ایک دفعہ مروں گا۔ لیکن اگر میں
 نے تمہارا ساتھ دیا تو بقیہ پوری زندگی روزانہ سو مرتبہ مرتا رہوں گا۔

اب مجھے اچھی طرح علم ہے ہر مرد اس کے لیے جان
 دیتا ہے جس پر وہ ایمان رکھتا ہے۔ ہر عورت اس کے لیے
 جان دیتی ہے جس پر وہ ایمان رکھتی ہے۔ بعض اوقات لوگوں
 کا ایمان بہت معمولی یا بے معنی چیزوں میں ہوتا ہے اور وہ
 اپنی جانیں معمولی یا بے معنی چیزوں کے لیے دے دیتے ہیں۔
 جون آف آرک

صدر کم نے مجھے اپنے خاندان کے استقلال اور حمایت کی داستان بھی سنائی جو
 ان کے طویل اذیت ناک دور میں برقرار رہی۔ عیسائیت قبول کرنے اور ایمان پر قائم
 رہنے کے بارے میں بتایا۔ اس یقین کے بارے میں بھی بتایا جو وہ اپنے لوگوں اور
 جمہوریت کی زبردست طاقت میں رکھتے تھے۔ انہوں نے بتایا کہ وہ ہر شخص کی صلاحیت

اور اقدار اور اظہار رائے کے حق میں یقین رکھتے ہیں۔ انہوں نے مجھے ذاتی خطوط کی ایک کتاب بھی دی جو انہوں نے اسیری کے دوران اپنے عزیزوں کو لکھے جن میں ان کا گہرا یقین، ایمان اور وابستگی پائے جاتے ہیں۔

اخلاقی حاکمیت کی صدائے بازگشت

میں ایک دفعہ تیسری دنیا کے ایک ایسے ملک کے صدر کے ساتھ کام کر رہا تھا جس میں بدعنوانی، تشدد، بغاوت اور خانہ جنگی کئی سال تک جاری رہی۔ نیا صدر زبردست جرات کا مالک تھا۔ اس نے آئین اور قانون کی سر بلندی کا برملا عزم کیا اور دہشت گردوں اور دہشت گرد تنظیموں کے ساتھ کسی قسم کی بات چیت کرنے سے انکار کر دیا۔ وہ بتدریج لوگوں میں مقبول اور ان کے اعتماد کا حامل ہوتا چلا گیا۔ میں نے اس سے پوچھا کہ وہ کیا ورثہ چھوڑنا چاہتا ہے تاکہ اس کا شروع کیا گیا کام جاری رہے اور ایک ادارے کی حیثیت اختیار کر جائے۔ اس گفتگو کے دوران صدر پر واضح ہو گیا کہ صرف ذاتی اخلاقی حاکمیت کافی نہیں۔ اس نے محسوس کر لیا کہ نظری اخلاقی حاکمیت اور ادارہ جاتی اخلاقی حاکمیت دونوں کی زبردست ضرورت ہے تاکہ اس کے لوگ اس کے وژن کو اپنا سمجھیں اور یہ وژن تیسرے متبادل/متحدہ ابلاغ کے ذریعے حاصل ہونے والی خوشحالی اور قانون کی عملداری اور ان کے ذریعے امن۔ اور اس سب کچھ کے لیے حکومت کے سٹرکچر اور سسٹم میں اصولوں کی کار فرمائی۔ اسی صورت میں بتدریج ایک سول سوسائٹی قائم ہوگی جس کی اپنی کلچرل اخلاقی حاکمیت ہوگی۔ اس میں سوسائٹی کی اقدار اور روایات تخلیق ہوں گی جو قانون کو سر بلند رکھیں گی۔ جرائم کی روک تھام کی سوچ فروغ پائے گی۔ کمیونٹی پولیس کا تصور عمل میں آئے گا۔ عوام کی بہبود اور تعلیم کی ضروریات پوری ہوں گی۔

مذکورہ صدر بھانپ رہا تھا کہ آٹھویں عادت میں پایا جانے والا ماڈل اخلاقی حاکمیت کی چاروں شکلوں کے ذریعے کامیابی سے ہم کنار کر سکتا ہے۔ کلچرل اخلاقی حاکمیت ہمیشہ بہت آہستہ آہستہ نشوونما پاتی ہے۔ ریاست ہائی متحدہ امریکہ سمیت دنیا بھر میں ایسا ہوا ہے۔ اخلاقی حاکمیت کا مظاہرہ جب چوٹی پہ رہنے والے فرد یعنی حکمران

کی طرف سے ہوتا ہے تو اس کی صدائے بازگشت پورے ملک میں گونجتی ہے۔ بقیہ تینوں اخلاقی حاکمیتیں وجود میں آتی ہیں اور اس دانش کا جو ہر سب کو آپس میں متحد کر دیتا ہے۔

فلم: گاندھی

میں آپ کو فلم گاندھی کا ایک زبردست منظر دیکھنے کی دعوت دوں گا۔ اس منظر میں آپ ایک ایسے شخص کو دیکھیں گے جو تکبر اور کردار کی کمزوری میں مبتلا ہے اور اس کے ساتھ ساتھ ایک ایسے شخص کو بھی دیکھیں گے جو اپنی پیدائشی صلاحیتوں کے ساتھ انکسار جرات، دیانتداری، نظم و ضبط اور وژن کو ترقی دیتا ہے۔ آپ ایک ایسے شخص کو دیکھیں گے جو اپنی تمام ذہانتوں کو اپنے ضمیر اور اپنی روحانی ذہانت کے ماتحت کر دیتا ہے۔ آپ ایک ایسے فرد کو دیکھیں گے جو مشتعل ہندوستانیوں کو ایک تیسرے متبادل کی طرف لانے کے لیے آزادی، طاقت اور اخلاقی حاکمیت کو سر بلند کرتا ہے لیکن پہلے اسے اپنی بیوی کے ساتھ تعلقات کو جیتنا پڑتا ہے۔ آپ ایک ایسے فرد کو دیکھیں گے جس کی زندگی قدیم یونانی دانش کی مثال ہے کہ..... اپنے آپ کو جانو، اپنے آپ پر قابو پاؤ اور اپنے آپ کو سپرد کر دو۔

اگرچہ مکمل نہیں لیکن گاندھی ایک ایسے فرد کی خوبصورت مثال ضرور ہے جس نے وژن، نظم و ضبط اور جذبہ کے ذریعے ضمیر کی نگرانی میں زبردست اخلاقی حاکمیت پیدا کی اور آج دنیا اس کی وجہ سے مختلف ہے۔ بھارت دنیا کا دوسرا بڑا ملک ہے جس کی آبادی ایک ارب نفوس سے زیادہ ہے۔ وہاں ایک آزاد جمہوریت ہے اور یہ اس کی وجہ سے ہے۔ اور کیا یہ بات حیرت انگیز نہیں کہ وہ شخص کبھی منتخب نہیں ہوا تھا اور اس کے پاس کوئی رسمی حاکمیت نہیں تھی اس نے خود کہا تھا..... میں نے جو کچھ کیا ہے وہ کوئی بھی عام آدمی اپنی قوتوں کو استعمال کر کے کر سکتا ہے۔

جب آپ مذکورہ منظر فلم گاندھی میں دیکھیں جو اکیڈمی ایوارڈ حاصل کر چکی ہے تو لفظوں کا زیر و بم اور چہرے کے تاثرات کو غور سے دیکھیں۔ اقدار، روایات، اہداف اور وژن کی بلندی کو دیکھیں۔ پیش قدمی اور رد عمل پر غور کریں۔ آپ اسے اپنے عزیزوں کے ساتھ بیٹھ کر دیکھیں گے تو زیادہ لطف اندوز ہوں گے۔

اصولوں پر مبنی ماڈل کے ذریعے مسائل حل کرنا

میں نے کتاب کے آغاز میں کہا تھا کہ اگر انسانی فطرت کا مکمل فرد کا Paradigm درست ہے تو اسے ایک غیر معمولی صلاحیت مہیا کرنا چاہیے جو آپ کے ادارے میں موجود مسائل کو بھانپنے، سمجھنے اور حل کرنے کے قابل بنائے۔ میں نے جو کچھ کہا اسے اچھی طرح سمجھتا ہوں۔ میں پوری طرح یقین رکھتا ہوں کہ سادہ، مکمل فرد کا ماڈل اور سادہ ترقیاتی عمل..... پیچیدگی کے اس طرف پائی جانے والی سادگی ہے۔

میں نے برسوں تک دنیا بھر میں اپنے ہزاروں سامعین سے کہا ہے کہ وہ کسی ایک عظیم ترین ذاتی چیلنج کی نشاندہی کریں۔ ایسا چیلنج جو انہیں رات بھر جاگنے پر مجبور کرتا ہے۔ پھر میں نے لوگوں سے کہا کہ وہ کسی ایسے عظیم ترین مسئلہ پیشہ ورانہ یا ادارہ جاتی مسئلہ کی نشاندہی کریں۔ میسرے سوالوں کے جواب میں جو کچھ کہا گیا اس کا اختصار درج ذیل گوشوارے میں دیا جا رہا ہے۔ آپ دیکھیں گے کہ یہ وہی تکالیف اور مسائل ہیں جن کا ذکر کتاب کے آغاز میں کیا گیا تھا۔

گوشوارہ نمبر 11

ذاتی چیلنج	پیشہ ورانہ / ادارہ جاتی چیلنج
1- مالیات، پیسہ	1- کام کا بوجھ، معینہ مدت، اہداف تک پہنچنے میں دشواری
2- زندگی کا توازن - اتنا وقت ہی نہیں	2- ناکافی وقت اور وسائل
3- صحت	3- اقتصادی بقا
4- تعلقات - بیوی، بچے، دوست	4- بد اعتمادی
5- بچوں کی پرورش اور تربیت	5- اختیارات کی عدم تفویض
6- ذاتی شکوک	6- تبدیلیاں اور غیر یقینی کیفیت
7- غیر یقینی کیفیت، تبدیلیاں	7- ٹیکنالوجی کا ساتھ دینا
8- تعلیم اور مہارتوں کا فقدان	8- ابہام - مشترکہ وژن اور اقدار کا فقدان
9- معنویت کا فقدان	9- ملازمت اطمینان بخش لیکن کام غیر اطمینان بخش
10- سکون کا فقدان	10- باس / چوٹی کی انتظامیہ میں ایمانداری کا فقدان

میں اعتماد کے ساتھ کہہ رہا ہوں کہ آپ مذکورہ بالا مسائل میں سے کوئی بھی اپنے سامنے رکھیں، آپ اس کتاب میں دیئے گئے عظمت کے تین ماڈلز کے اصولوں کے ساتھ اسے حل کر سکتے ہیں۔ کوئی سامسہ یا چیلنج اٹھائیں اور سوچیں کہ آپ وژن، نظم و ضبط، جذبے، ضمیر اور اپنی ذات کی طرف سے سات عادتوں کے ذریعے ماڈلنگ، راستہ متعین کرنے، صف بندی یا ہم آہنگی کرنے اور باختیار بنانے کی حکمت عملی کے ساتھ کیا کر سکتے ہیں؟ آپ کو ایک لیڈر کی حیثیت سے پوری وضاحت، وابستگی، عملی تعبیر، اتحاد، عمل، اہلیت اور احتساب کی بنیاد پر ادارے کے مشن، وژن اور اقدار میں رہتے ہوئے کیا کرنا ہے۔ اخلاقی حاکمیت کی چاروں جہتوں کے درمیان تعلقات کی بازگشت کی طرح آپ عظمت کے ماڈلز کے درمیان تسلسل اور بازگشت اور ان کے متعدد عناصر اپنے مسائل اور چیلنج کے حل کے لیے موجود پائیں گے۔ ایک مرتبہ پھر اصولوں پر مبنی توجہ اور عملدرآمد کے ماڈل کو دیکھیں۔ (16.3)

اصولوں پر مبنی توجہ اور عملدرآمد



خاکہ نمبر 16.3

آپ کو یقیناً اس بات میں دلچسپی ہوگی کہ اس کتاب کا لیڈرشپ فریم ورک کس

قدر قابل عمل ہے۔ اس کے لیے آپ میکس اینڈ میکس کو یاد کریں گے اور ایک ٹرم۔ ٹیر کی طرح سوچیں گے۔ آپ میکس اینڈ میکس اعادہ میں دیکھیں گے کہ کس طرح میکس اور مسٹر ہیرالڈ مسائل حل کرنے کا لیڈر شپ کے چار کرداروں کا عدد استعمال کر کے پرانے طرز عمل کو تبدیل کرتے ہیں اور اپنے سنگین مسائل کو حل کرتے ہیں۔

اس مکمل فرد کے ماڈل (جسم، ذہن، دل اور روح) کی جامع قوت پر مزید غور کیجئے۔ یہ چاروں ذہانتوں/صلاحیتوں IQ, EQ, PQ, SQ کو بروئے کار لاتا ہے۔ یہ زندگی کی چاروں بنیادی ضرورتوں اور محرکات کی نمائندگی کرتا ہے یعنی زندہ رہنا، محبت کرنا، سیکھنا، ورثہ چھوڑنا۔ یہ ذاتی لیڈر شپ کی چاروں خوبیوں کی نمائندگی کرتا ہے (وژن، ڈسپلن، جذبہ اور ضمیر)۔ آخر میں یہ اداروں (بشمول خاندان) کی چار خوبیوں کی نمائندگی کرتا ہے جو چار کرداروں ماڈلنگ راستہ متعین کرنا، صف بندی (ہم آہنگی) کرنا اور باختیار بنانا۔ دیکھئے خاکہ نمبر 16.4

”اپنی آواز تلاش کرنا، کل جزو سے بڑا ہوتا ہے“ کے تصور کے مطابق ہے۔ جب آپ اپنی فطرت کے چاروں حصوں کا احترام کرتے ہیں، انہیں نشوونما دیتے ہیں، ان میں یک جہتی لاتے ہیں اور متوازن بناتے ہیں تو آپ کو اپنی بھرپور قوت اور دیرپا تسکین ملتی ہے۔

	4 ذہانتیں/صلاحیتیں	4 صفات	4 کردار
فوکس {	جسمانی ذہانت	وژن	ماڈلنگ
	ذہنی ذہانت	نظم و ضبط	راستہ متعین کرنا
عملدرآمد {	جذباتی ذہانت	جذبہ	ہم آہنگی
	روحانی ذہانت	ضمیر	باختیار بنانا
	جسم (زندہ رہنا)	ذہن (سیکھنا)	دل (محبت کرنا)
			روح (ورثہ چھوڑنا)

خاکہ نمبر 16.4

اپنا دل کھولئے: مکمل فرد کی سوچ اپنائیے..... جسم، ذہن، دل، روح کے حوالے سے دیکھئے۔ آپ دیکھیں گے کہ ”اپنا دل کھولئے“ کتنا زبردست اظہار ہے۔ جسمانی طور پر

اپنی شریانوں کو مناسب غذا اور ورزش کے ساتھ صاف رکھئے تاکہ آپ کا دل صحت مند اور مضبوط رہے۔ اپنے دل کو جذباتی طور پر کھولئے تاکہ آپ لوگوں کو مسائل میں شامل کریں اور مل کر حل نکالیں اور لوگوں کو سمجھنے کے لیے انہیں توجہ کے ساتھ سنیں۔ اپنا دل ذہنی طور پر کھولئے تاکہ مسلسل سیکھ سکیں لوگوں کو مکمل افراد کی حیثیت سے دیکھ سکیں اور اپنے آپ کو لگی بندھی سوچ سے نکال سکیں تاکہ لیڈر شپ آپ کا اپنا انتخاب بن سکے۔ اپنا دل روحانی طور پر کھولئے تاکہ آپ کی زندگی ایک اعلیٰ تر دانش کے تحت گزرے۔ الوہی ضمیر کے ساتھ گزرے جس کی اخلاقیات آپ کو دوسروں کی خدمت میں گم کر کے آپ کی ذات کو تلاش کرتی ہے۔

اپنی ذہانتوں کو مجتمع کیجئے اور عہد کیجئے۔ اپنے کام پر نوٹن چرچل کے جذبہ کے ساتھ جائیے۔ ”ہر آدمی کی زندگی میں ایک ایسا خصوصی لمحہ آتا ہے جب اس کا کندھا تھپتھپایا جاتا ہے اور ایک ایسا خصوصی کام کرنے کا موقع دیا جاتا ہے جو اس کے لیے منفرد اور اس کی صلاحیتوں کے عین مطابق ہوتا ہے۔ بہت بڑا المیہ ہے کہ اسے یہ لمحہ میسر آئے لیکن وہ اس کے لیے تیار نہ ہو یا اس کام کے اہل نہ ہو جو اس کا عمدہ ترین وقت بن سکتا ہے۔“

حتمی نتیجہ

یہ کتاب بنیادی طور پر آپ کو ایک بنیادی Paradigm سکھانے کی کوشش ہے۔ لوگ مکمل افراد یعنی جسم، ذہن، دل اور روح پر مشتمل ہوتے ہیں۔ ایک فرد کی حیثیت سے اپنی آواز تلاش کرنے کے آٹھویں عادت کے مسلسل عمل میں ملوث ہونا اپنی اثر انگیزی کو پھیلانا ہے جو دوسروں کو ان کی آوازیں تلاش کرنے پر مائل کر کے ممکن ہوتا ہے۔ اس طرح وہ اپنی آزادی اور انتخاب کی قوت کو بڑھا کر اپنے بڑے بڑے مسائل کرتا اور انسانی ضروریات پوری کرتا ہے۔ وہ سیکھتا ہے کہ کس طرح لیڈر شپ انجام کار ایک منصب نہیں بلکہ انتخاب کی بات بن جاتی ہے تاکہ لیڈر شپ لوگوں کو اہل بنانے کا فن پورے ادارے اور سوسائٹی میں وسیع طور پر تقسیم کر دیا جائے۔ چنانچہ جب ہم چیزوں کو مرتب کریں تو انسانوں کی رہنمائی کریں (بااختیار بنائیں)۔

لوگوں کے Paradigm کے حوالے سے ہم نے سیکھا ہے کہ ہر انسان اپنی ذات میں بہت قیمتی ہے۔ اسے قدرت نے بے تحاشا، تقریباً لامتناہی قوتوں اور صلاحیتوں سے نواز رکھا ہے۔ ہم نے سیکھا ہے کہ صلاحیتوں کو فروغ دینے کا راستہ اپنی موجود صلاحیتوں اور خوبیوں کو تیز کرنا ہے۔ پھر موسم بہار میں کھلنے والے پھول کی طرح اضافی صلاحیتیں اور خوبیاں ہمیں عطا کی جاتی ہیں یا ہمارے سامنے لائی جاتی ہیں اور ہماری پیدائشی صلاحیتیں چاروں شعبوں میں پھیل کر ایک متوازن، مکمل اور طاقتور زندگی گزارنے کے قابل بنا دیتی ہیں۔ معاملہ اس کے برعکس بھی ہو جاتا ہے اگر ہم اپنی صلاحیتوں اور خوبیوں کو نظر انداز کرتے ہیں تو وہ استعمال میں نہ آنے والے پٹھوں کی طرح کمزور اور ضائع ہو جاتی ہیں۔

ہم نے یہ بھی سیکھا ہے کہ وہ کلچر جس میں رہتے اور کام کرتے ہیں۔ اس نے ہمیں معمولی پن کا سافٹ ویئر بنا دیا ہے۔ ہم یوں بھی کہہ سکتے ہیں کہ اس نے ہمیں ہماری صلاحیتوں اور قوتوں سے بہت پیچھے کر رکھا ہے۔ کوئی بھی چیز جو ایک مکمل فرد سے کم ہے وہ فرد نہیں چیز ہے۔ اور چیزوں کو مرتب اور کنٹرول کیا جاتا ہے۔ صنعتی دور کے اس کمانڈ اینڈ کنٹرول سافٹ ویئر نے کام کے ہر مقام کو یہ سمجھنے پر مجبور کر دیا ہے کہ دولت کا سب سے بڑا ذریعہ سرمائے اور آلات میں پوشیدہ ہے انسانوں میں نہیں۔ ہم نے یہ بھی سیکھا ہے کہ ہم میں اس سافٹ ویئر کو دوبارہ لکھنے کی طاقت موجود ہے اور یہ کہ یہ طاقت ہمیں لوگوں کی رہنمائی (بااختیار کرنے) کے لیے ابھارتی ہے کیونکہ لوگوں میں انتخاب کرنے اور چیزیں مرتب کرنے کی قوت ہوتی ہے۔ چیزوں میں یہ صلاحیت نہیں ہوتی۔

ترقیاتی عمل کا Paradigm..... کس طرح اور کب جیسے سوالات کے جواب مہیا کرتا اور ہمیں سکھاتا ہے کہ ہمیں سب سے پہلے خود کو فتح کرنا ہے اور اس کے لیے ہمیں طے کرنا ہے کہ ہم اس وقت کیا چاہتے ہیں اور بعد میں کیا چاہتے ہیں۔ یہ عمل بتدریج پر جوش بناتا ہے کیونکہ یہ ہماری صلاحیتوں اور انتخاب کو وسیع کرتے ہوئے بتدریج طاقتور ہو جاتا ہے۔ اگر ہم وہ اصول اپنائیں جو قطب نما کی طرح ہمیشہ شمال (درست سمت) کی نشاندہی کرتے ہیں تو ہم آہستہ آہستہ اخلاقی حاکمیت کو پروان چڑھا لیتے ہیں۔ لوگ

ہم پر اعتماد کرنے لگتے ہیں اور اگر ہم واقعی ان کا احترام کریں ان کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں کو دیکھیں ان کو مختلف امور میں شریک کریں تو ہم ان کے ساتھ مل کر ایک مشترکہ وژن تک پہنچ سکتے ہیں۔ اگر ہم اپنی اخلاقی حاکمیت (ابتدائی عظمت) کے ذریعے ریکی حاکمیت یا منصب (ثانوی عظمت) حاصل کرتے ہیں تو ہم ان اصولوں کو تنظیمی صورت دے سکتے ہیں تاکہ جسم اور روح دونوں کی مسلسل نشوونما ہو سکے اور آزادی اور اختیار کی ایسی ناقابل یقین اقسام میسر آئیں جو ہماری خدمت کو وسیع اور گہرا کر دیں۔ مختصر یہ کہ ایسی لیڈر شپ جو اپنے پیروکاروں کو پر جوش کر دے صرف اس وقت ابھرتی ہے جب ہم اپنی ذات سے بلند ہو کر خدمت کرتے ہیں۔

نجی اور سرکاری دونوں طرح کے ادارے سیکھ لیتے ہیں کہ ان کی بقا صرف اسی صورت میں ہے کہ وہ انسانی ضروریات پوری کریں۔ انسانوں کی خدمت کریں۔ اپنی ذات سے بلند تر خدمت۔ یہی حقیقی کامیابی کا DNA ہے۔ اس کا مطمع نظر یہ نہیں ہوتا کہ..... اس میں میرے لیے کیا ہے؟ بلکہ یہ ہوتا ہے کہ میں کیا خدمت کر سکتا ہوں؟

میں نے خدا کی تلاش کی..... مجھے میرا خدا نہ ملا، میں
نے اپنی روح کی تلاش کی..... میری روح نے مجھے چکمہ
دے دیا۔

میں نے چاہا کہ اپنے بھائی کی خدمت اس کی
ضرورت کے وقت کروں..... اور مجھے تینوں مل گئے۔ میرا
خدا، میری روح اور میرا بھائی۔
..... گمنام شاعر

حرف آخر

اس کتاب کو پڑھتے ہوئے آپ یہاں تک پہنچے ہیں۔ میں آپ کی قدر و قیمت اور صلاحیتوں کی توثیق کرتا ہوں۔ پورے خلوص کے ساتھ میں امید کرتا ہوں کہ اس کتاب میں دیئے گئے اصول اتنی وضاحت سے آپ تک پہنچ گئے ہوں گے کہ اب نہ صرف اپنی قدر و قیمت اور قوت کو خود میں دیکھ رہے ہوں گے بلکہ اپنی آواز بھی تلاش کر

لیں گے اور بہت سے دوسرے افراد اداروں اور کمیونٹیوں کو ان کی آواز تلاش کرنے پہ مائل کر لیں گے۔

چاہے آپ خوفناک قسم کے حالات میں رہ رہے ہوں، آپ ان حالات میں بھی اپنا رد عمل پانے کے لیے اپنی ”کوشش“ پالیں گے۔ اس لیے کہ زندگی ہمیں بلاتی ہے۔ ہمیں ان لوگوں کی خدمت کی دعوت دیتی ہے جو ہماری ارد گرد موجود ہیں اور جن کی ضرورتوں سے ہم آگاہ ہیں۔ یہ اسی طرح ممکن ہے کہ ہم اپنی زندگی میں اپنی حقیقی آواز پا لیں۔ ہیڈن کلنبرگ جو نیر، وکٹر اینڈ ایلے فرینکل کی بصیرت افروز سوانح حیات When life calls out to us میں لکھتا ہے:-

چونکہ فرینکل کے لیے روحانیت اس کے جوہر ماورائے ذات کے جوہر میں پائی جاتی ہے اس لیے یہ اپنے ساتھ انسانی آزادی لاتی ہے، لیکن یہ... سے آزادی نہیں بلکہ... کی آزادی ہے۔ ہم اپنی حیاتیاتی فطرت سے آزاد نہیں ہو سکتے چاہے یہ جلی خواہشات ہوں، جینیاتی ورثہ ہو یا ہمارے دماغوں اور جسموں کی اہلیت یا نااہلی... نہ ہی ہم سماجی ترقیاتی اور ماحولیاتی اثرات کی گرفت سے آزاد رہ سکتے ہیں لیکن ہم ان کے خلاف یا ان کے حق میں کھڑے ہونے کی آزادی رکھتے ہیں۔ ہم وہ کچھ کرنے میں آزاد ہیں جو ہمیں تقسیم کیے گئے پتوں کے ساتھ ہو سکتا ہے۔ اپنا وہ طرز عمل اختیار کرنے کے لیے آزاد ہیں جو تقدیر ساز واقعات کے رد عمل میں اختیار کیا جاسکتا ہے۔ یہ فیصلہ کرنے میں آزاد ہیں کہ کون سے نصب العین یا افراد کے لیے خود کو وقف کر سکتے ہیں۔ یہ آزادی کچھ فرائض یا ذمہ داریاں عائد کرتی ہے۔ ہم میں سے ہر ایک کسی چیز یا کسی فرد کے لیے ذمہ دار ہے۔ دنیا میں ذمہ داری کے ساتھ عمل پیرا ہونے کی آزادی استعمال کر کے ہم اپنی زندگیوں کے معنی دریافت کرتے ہیں۔ جب ان معنوں کے لیے ہمارا عزم متزلزل ہو جاتا ہے تو ہم ذاتی مسرت کے تعاقب میں مصروف ہو جاتے ہیں (فرائیڈ) یا مالی اور سماجی کامیابی کی جدوجہد اپنا لیتے ہیں۔ (ایڈلر)

جب ایک فرد روحانی آزادی اور ذمہ داری پر عمل کرتا ہے تو بہت سے اثرات مرتب ہوتے ہیں۔ ذہنی سکون، مطمئن ضمیر اور تسکین ہمیں میسر آتے ہیں۔ لیکن یہ فطری طور پر رونما ہوتے ہیں اور ذیلی پیداوار بن جاتے ہیں۔ اگر ہم انہیں شعوری طور پر براہ

راست حاصل کرنے کی کوشش کریں تو ان کا حصول مشکل اور ناممکن ہو جاتا ہے۔ آپ اچھے افعال کو بائی پاس کر کے ذہنی سکون نہیں حاصل کر سکتے۔ اس طرح آپ منافقت کی طرف جائیں گے یا احساس جرم کی طرف یا شاید دونوں کی طرف۔ فرینکل کے نزدیک اپنی ذات یا صرف اپنی بہتری کے لیے مصروف عمل رہنا زندگی کا مقصد نہیں۔ جو لوگ کسی اور چیز کے لیے کسی اعلیٰ و ارفع چیز کے لیے زندگی گزارتے ہیں وہی آزاد ہیں۔

اپنے کامل یقین کے ساتھ میں آپ کی توثیق جنرل جوشوالارنس چیمبرلین کے ان الفاظ سے کرتا ہوں:-

کسی اعلیٰ نصب العین کے لئے متحرک ہونا جس میں وسیع تر انسانی مفادات ہوں، لوگوں کو اس قابل بناتا ہے کہ وہ ایسی چیزیں کریں جن کے بارے میں انہوں نے پہلے کبھی (اپنے لیے) سوچا بھی نہ تھا اور جن کی صلاحیت وہ اپنے طور پر نہ رکھتے تھے۔ ایسی چیزوں سے تعلق کا احساس جو ذاتیات میں شامل نہ ہو۔ ایسی شخصیت کا حصہ ہونے کا احساس جس کے بارے میں ہم جانتے نہیں کہ وہ زمان و مکان میں کہاں پہنچے گی، دل کو روح کے تصور جتنا بڑا کر دیتا ہے اور کردار کی اعلیٰ تر تعمیر کرتا ہے۔

میرے دادا اسٹیفن ایل رچرڈز میرے انتہائی متاثر کن اساتذہ میں تھے۔ ان کے لیے میری محبت، احترام اور تحسین بے پایاں ہے۔ انہوں نے اپنی زندگی مکمل طور پر دوسروں کی خدمت کے لیے وقف کر رکھی تھی، جو لوگ انہیں جانتے ہیں وہ انہیں دانشمند افراد میں شمار کرتے ہیں۔ میں اس باب کا اختتام ان کی زندگی کے نصب العین کے ساتھ کر رہا ہوں۔

زندگی ایک مشن ہے پیشہ نہیں۔ ہماری تمام تر تعلیم اور علم کا مقصد یہ ہے کہ ہم خدا کی نمائندگی بہتر طور پر کر سکیں اور زندگی کا مشن اس کے نام اور اس کے مقاصد کے مطابق پورا کریں۔

سوال و جواب

○..... اخلاقی حاکمیت میں قربانی مرکزی مقام کیوں رکھتی ہے؟

☆..... قربانی کا حقیقی مطلب کسی اچھی چیز کو کسی بہتر چیز کے لیے ترک کر دینا ہے۔ اسے بلند ہونا بھی کہا جاسکتا ہے۔ جب کسی فرد کو ایک وژن حاصل ہوتا ہے جو اسے خود سے بلند کر دے، جو ایک اہم نصب العین یا پراجیکٹ پر توجہ مرکوز کر دے کیونکہ وہ اس سے متعلق ہوتا ہے تو پھر اپنی ذات سے بے نیاز ہو کر خدمت کرنے کا راستہ مل جاتا ہے۔ ایسے فرد کے نزدیک یہ قربانی نہیں ہوتی، کسی باہر کے شخص کے نزدیک یہ قربانی ہو سکتی ہے کیونکہ وہ کسی موجودہ اچھائی کو مسترد کر رہا ہے۔ خوشی دراصل اس عمل کی ضمنی پیداوار ہوتی ہے جس میں ہم موجودہ خواہش کو حتمی خواہش کے ماتحت کر دیتے ہیں شدید مزاحمت کے راستے کے برعکس کسی فرد کے لیے قربانی ایک ایسا راستہ ہوتا ہے جس میں کم سے کم مزاحمت پائی جاتی ہے کیونکہ وہ خدمت کے جذبے سے سرشار ہوتا ہے۔ اپنی ذات کی نفی کرتے ہوئے خدمت کرنا تمام بڑے مذاہب اور فلاسفوں کی اخلاقیات ہے۔ البرٹ شویزر نے کہا تھا۔ ”میں نہیں جانتا کہ تمہارا مقدر کیا ہوگا لیکن ایک چیز میں جانتا ہوں کہ تم میں سے صرف وہ خوش اور مطمئن رہے گا جو جان لے گا کہ خدمت کیسے کی جاتی ہے۔“

○..... ماضی میں TQM اور کوالٹی کا لفظ زبان زد خاص و عام تھا۔ پھر باختیار بنانے کو اہمیت دی گئی۔ اس کے بعد جدت کا لفظ سکھ رائج الوقت ہے۔ کل اسے کیا کہا جائے گا؟

☆..... میرا خیال ہے کہ آئندہ یہ دانش ہوگا۔ جب تک کسی فرد کے دل اور روح میں اور ایک ادارے کے کلچر اور تعلقات میں اصول نہیں ہوں گے۔ اس وقت تک اعلیٰ درجہ کا اعتماد تعمیر نہیں ہو سکتا۔ اور اعلیٰ درجہ کے اعتماد کے بغیر آپ اختیارات تفویض نہیں کر سکتے۔ جب ضابطے انسانی معاملہ فہمی کی جگہ لے لیتے ہیں تو پھر آپ جدت اور تخلیقیت کا کلچر پروان نہیں چڑھا سکتے۔ اس کے برعکس آپ مصنوعی کلچر پروان چڑھاتے ہیں۔ اعلیٰ درجہ کے اعتماد اور ہم آہنگ سٹرکچر اور سسٹم کے بغیر جو بہتات کے

Paradigm پر مبنی ہو آپ TQM یا کوالٹی حاصل نہیں کر سکتے۔ میرے خیال کے مطابق اطلاعات کے دور کے بعد دانش کے دور کی آمد ایک ضرورت ہے۔ اس میں لیڈرشپ کا جو ہر خدمت گزار لیڈر ہوگا۔

○..... میں اصولوں کو مرکز بنانے والے ادارے کے تصور کو پسند کرتا ہوں۔ کیا اسے ایک کمیونٹی پہ بھی نافذ کیا جاسکتا ہے؟

☆..... یقیناً کیا جاسکتا ہے اگر آپ کافی تعداد میں ذمہ دار افراد اکٹھے کر سکتے ہیں جو تعلیم، کاروبار، حکومت اور دیگر شعبوں میں فطری اور رسمی لیڈرز ہوں۔ یہاں تک کہ ایسے افراد بھی جو رسمی حاکمیت نہ رکھتے ہوں لیکن اخلاقی حاکمیت اور بھرپور دلچسپی رکھتے ہوں تو آپ انہیں سات عادات سکھانے اور اداروں اور خاندانوں کے چار کردار سکھانے کے عمل میں شریک کر سکتے ہیں۔ ان کے ذریعے زبردست نتائج حاصل ہو سکتے ہیں۔ ہم نے اسے دنیا کے مختلف حصوں میں متعدد کمیونٹیوں میں کامیابی سے نافذ کیا ہے۔

کثرت سے پوچھے جانے والے بیس سوالات

سوال نمبر 1..... مجھے اپنی عادتیں تبدیل کرنا تقریباً ناممکن دکھائی دیتا ہے۔ کیا یہ ناگزیر حقیقت ہے؟ کیا میں منفرد ہوں؟

جواب..... آپ اس معاملے میں اکیلے نہیں ہیں مجھے اس کی وضاحت کرنے دیجیے کہ ایسا کیوں ہے؟ آپ کو شاید یاد ہو اور ٹیلی ویژن پہ چاند کے سفر اپا لو گیارہ کی تصویری جھلکیاں ابھی حال ہی میں دیکھی ہوں۔ ہم میں سے جس جس نے یہ تصویری جھلکیاں دیکھی تھیں وہ متحیر رہ گیا تھا۔ ہمیں اپنی آنکھوں پہ یقین نہیں آ رہا تھا کہ انسان چاند پہ چہل قدمی کر رہا ہے۔

آپ کیا سمجھتے ہیں کہ خلا کے اس سفر میں سب سے زیادہ قوت اور توانائی کہاں خرچ ہوئی تھی؟ لاکھوں میل دور چاند پہ جانا اور پھر زمین پر واپس آنا۔ چاند کے گرد مدار میں رہنا، لیونز اور کمانڈ ماڈیولز کو الگ کرنا اور پھر جوڑنا، چاند سے اوپر اٹھنا بھلا کس عمل میں زیادہ قوت اور توانائی استعمال ہوئی؟

نہیں ان میں سے کسی بھی مرحلے میں نہیں۔ یہاں تک کہ ان سب کو ملا کر بھی نہیں۔ یہ خرچ ہوئی تھی زمین کی کشش سے باہر نکلنے میں۔ زمین سے باہر نکلنے کے ابتدائی چند منٹوں میں سفر کے ابتدائی چند میلوں میں اور بقیہ پانچ لاکھ میل کے لیے کئی دنوں میں۔

ابتدائی چند میلوں میں کشش ثقل بے تحاشا تھی۔ خلائی جہاز نے ایک داخلی دھکیل پیدا کی جو کشش ثقل اور کرہ فضائی کی مزاحمت دونوں سے بہت زیادہ تھی۔ اس کے بعد وہ زمین کے مدار سے باہر نکل گیا۔ جب مدار کو توڑ کر خلائی جہاز آگے نکل گیا تو پھر باقی مراحل طے کرنے میں تقریباً کوئی طاقت و توانائی استعمال میں نہیں آئی۔ جب ایک خلا باز سے پوچھا گیا کہ جب چاند کے مدار میں پہنچ کر لیونر ماڈیول کو الگ کیا گیا کہ وہ چاند کی سطح پر اتر سکے اور وہاں سروے کیا جاسکے تو کتنی توانائی خرچ ہوئی۔ تو اس کا جواب تھا ایک بچے کے سانس سے بھی کم۔

چاند کا سفر پرانی عادتیں چھوڑنے اور نئی تخلیق کے عمل کا طاقتور استعارہ ہے۔ زمین کی کشش ثقل کو گہری جڑیں رکھنے والی عادتوں سے تشبیہ دی جاسکتی ہے۔ ان عادتوں کے ساتھ وہ رجحانات ہیں جن کی پروگرامنگ 'جینیٹکس'، ماحول، والدین اور دیگر اہم عوامل پیدا کرتے ہیں زمین کے کرہ فضائی کو سوسائٹی اور اداروں کے اس کلچر سے تشبیہ دی جاسکتی ہے جس میں ہم رہتے ہیں۔ اور جس کا ہم حصہ ہیں۔ یہ دو طاقتور قوتیں ہیں۔ ان کے خلاف آپ کے پاس ایک داخلی عزم ہونا چاہیے تاکہ ان سے نکلا جاسکے۔

جب ایک دفعہ ایسا ہو جائے تو پھر اس آزادی پہ حیرت زدہ ہو جائیں گے جو یہ آپ کو مہیا کرتی ہے۔ زمین سے اوپر اٹھنے کے دوران خلا بازوں کے پاس بہت معمولی اختیار اور آزادی ہوتی ہے۔ وہ صرف اتنا کر سکتے ہیں کہ پروگرام پہ عملدرآمد کریں لیکن جوں ہی وہ زمین کی کشش اور کرہ فضائی سے نکل جاتے ہیں تو انہیں آزادی کا ناقابل تصور تجربہ ہوتا ہے۔ اب ان کے پاس بہت سے آپشن اور متبادلات ہوتے ہیں۔

اگر آپ صرف اتنا کریں کہ اپنی آواز تلاش کرنے اور دوسروں کو ان کی آواز تلاش کرنے پہ آمادہ کرنے کے راستے پر چل پڑیں تو آپ اس نئی عادات کی طاقت کو

ابھار لیں گے تاکہ آج کی دنیا کے زبردست چیلنج پیچیدگی اور مواقع کا سامنا کرنے کے لیے خود کو تبدیل کر سکیں اور ترقی کر سکیں۔

سوال نمبر 2..... ایک طرف میں ان باتوں سے بہت متاثر اور پر جوش ہوں جو آپ سکھاتے ہیں۔ لیکن دوسری طرف میں سوچتا ہوں کہ کیا یہ سب کچھ واقعی قابل عمل ہے؟

جواب..... آپ نے پوری دیانتداری سے کام لیا ہے۔ لیکن میرا مشورہ یہ ہے کہ اس سوال سے پہلے دو اور سوال بھی پیش نظر رکھیں۔ پہلا سوال خود سے یہ کریں کہ کیا مجھے ان باتوں پر عمل کرنا چاہیے؟ یہ قدر و قیمت کا سوال ہے دوسرا سوال یہ ہے کیا میں واقعی یہ چاہتا ہوں؟ یہ ایک ترغیباتی سوال ہے جو آپ کی منفرد آواز اور جذبہ سے تعلق رکھتا ہے۔ اگر آپ کا جواب ان دونوں سوالوں کے لیے ”ہاں“ ہے تو پھر خود سے پوچھیے کہ کیا میں ایسا کر سکتا ہوں؟ یہ اہلیت کا سوال ہے۔ اور یہ مناسب ٹریننگ اور تعلیم سے تعلق رکھتا ہے۔ ان تینوں سوالوں کو آپس میں گڈنڈ نہ کیجیے۔ قدر و قیمت کے سوال کا جواب تربیت کے سوال میں دینے کی کوشش نہ کریں۔ ترغیباتی سوال کا جواب قدر و قیمت میں نہ دیں۔ یا اہلیت کے سوال کا جواب ترغیباتی سوال کے لیے نہ دیں۔ تینوں سوالوں کے بارے میں وضاحت اور احتیاط سے سوچئے کیا میں یہ کر سکتا ہوں؟ کیا میں اسے کرنا چاہتا ہوں؟ کیا مجھے ایسا کرنا چاہیے؟ ان کو الگ الگ رکھیں تاکہ بہترین آغاز کے نکتہ کی نشاندہی کر سکیں۔

سوال نمبر 3..... آج کل لیڈرشپ گرما گرم موضوع کیوں ہے؟

جواب..... نئی معیشت بنیادی طور پر علمی کام پہ مبنی ہے۔ اس کا مطلب ہے کہ دولت اب پیسے اور چیزوں کی بجائے لوگوں میں منتقل ہو گئی ہے۔ عقلی اور سماجی سرمایہ کی حیثیت اختیار کر گئی ہے۔ حقیقت یہ ہے کہ اب عظیم ترین مالی سرمایہ کاری ذی علم کارکن میں ہے۔ علمی کام اب ریاضی سے توضیحی اور جیومیٹریکل کنٹری بیوشن قوت بن گیا ہے۔ اس قسم کا عقلی اور سماجی سرمایہ دیگر تمام اقسام کے سرمایوں کو بڑھانے کا ذریعہ بن چکا ہے۔ علاوہ ازیں صنعتی دور کا کمانڈ اینڈ کنٹرول شائل اور لوگوں کو مصارف سمجھنے کا سسٹم متروک ہو رہے ہیں۔ اور اسکی وجہ مارکیٹ میں مقابلہ کرنے والی قوتیں ہیں۔ ایک بڑھتی

ہوئی آگاہی یہ بھی ہے کہ انسانی جہت، بالخصوص اعتماد کا درجہ ہی تمام مسائل کا بنیادی سبب ہے۔ سب لوگ جان گئے ہیں کہ لطیف مادہ ہی اب ٹھوس مادے کا کام کرے گا۔ یہی وجہ ہے کہ لیڈر شپ اب تمام فنون میں سب سے اونچا فن ہے یہ اہل بنانے کا فن ہے۔

سوال نمبر 4 یہ سب کچھ مجھے تصوراتی اور اخلاقیاتی محسوس ہوتا ہے جن حالات میں یہ باتیں کی جا رہی ہیں میں نہیں سمجھتا کہ ان میں سے کوئی بھی واقعتاً ممکن ہے؟

جواب آپ کو دراصل ایک گہرا سوال اٹھانے کی ضرورت ہے۔ اور وہ ہے کہ کیا محرک اور رد عمل کے درمیان کوئی فاصلہ ہے؟ بالفاظ دیگر کیا ہمارے پاس حقیقتاً اور واقعتاً انتخاب کی قوت ہے چاہے حالات کیسے بھی ہوں؟ اگر آپ دیانتداری سے اس سوال کے جواب میں ہاں کہہ سکتے ہیں تو آپ کو یہ مثالیت پسندی حقیقت پسندی دکھائی دے گی۔ آج آپ الیکٹرانک عجوبے نہیں دیکھ سکتے لیکن آپ ان پر انحصار کرتے ہیں اور انہیں حقیقت سمجھتے ہیں۔ ان کے دریافت ہونے اور ایجاد ہونے سے پہلے وہ ”حقیقت“ نہیں تھے۔ یہ محض تصوراتی تھے۔ جب آپ کہتے ہیں کہ یہ سب چیزیں محض اخلاقیاتی ہیں تو یہ غلط اور درست کی طرف اشارہ ہے۔ آپ کے دل کی گہرائی میں یہ بات موجود ہے کہ غلط اور درست کے درمیان فرق ہوتا ہے۔ اور اگر آپ درست کا انتخاب کرتے ہیں تو اور طرح کے نتائج پیدا ہوتے ہیں اور اگر غلط کا انتخاب کرتے ہیں تو مختلف نتائج سامنے آتے ہیں۔ یہی وجہ ہے کہ یہ تعلیمات آپ کو تصوراتی اور اخلاقیاتی لگتی ہیں لیکن یہ دونوں طرح سے حقیقت ہیں۔

سوال نمبر 5 آپ کہتے ہیں کہ کلچرل اخلاقی حاکمیت، اخلاقی حاکمیت کی انتہائی ترقی یافتہ شکل ہے۔ آپ اس سے کیا مراد لیتے ہیں؟

جواب مثال کے طور پر ریاست ہائے متحدہ امریکہ کے اعلان آزادی کو لیجیے۔ اس دستاویز میں پائے جانے والے جذبات نظری اخلاقی حاکمیت کی نمائندگی کرتے ہیں۔ آئین ان اقدار کو ادارہ جاتی بنانے کی کوشش کرتا ہے کہ ”تمام انسان ایک جیسے پیدا کیے گئے ہیں“ اور یہ کہ ”تمام انسانوں کو ان کے خالق نے متعدد ناقابل

تردید حقوق دیئے ہیں جن میں زندگی، آزادی اور مسرت کی سعی شامل ہیں۔

آئین، اعلان آزادی کے نظام اقدار اور وژن سے ہم آہنگ ہے۔ اعلان آزادی نے کہا تھا کہ ”تمام“ انسان حالانکہ عورتوں کو کئی عشروں تک ووٹ دینے کا حق نہیں ملا تھا۔ امریکی جمہوریہ کے کئی بانی غلاموں کے مالک تھے۔ چنانچہ غلامی کے خاتمہ کا قانون 80 برس کے بعد منظور ہوا۔ آج بھی کئی مقامات پر نسلی تعصب پایا جاتا ہے۔ دراصل کلچرل یا ثقافتی اخلاقی حاکمیت بہت آہستہ فروغ پاتی ہے۔ اس کی رفتار ادارہ جاتی یا نظری اخلاقی حاکمیت سے ست ہوتی ہے۔ لیکن انجام کار یہی ایک ہم آہنگ سوسائٹی فروغ دینے کا ذریعہ بنتی ہے۔ اس کی کلید حکومت کے پاس ہوتی ہے جو طاقت یا قانون کی نمائندگی کرتی ہے۔ یہ کلید عام افراد یا نجی کاروباری اداروں کے پاس نہیں ہوتی جو آزادی کی نمائندگی کرتے ہیں۔ یہ ان افراد اور گروہوں کے پاس ہوتی ہے جو مشترکہ معنی اور اقدار اپناتے ہیں جو واقعتاً ان کے دلوں اور دماغوں سے مربوط ہوتی ہیں۔ یہی رضا کارانہ سوچ ایک سول سوسائٹی تخلیق کرتی ہے جو قانون اور آزادی کے درمیان اعلیٰ ترتیسرا متبادل ہوتا ہے۔ دی ویلتھ آف نیشنز کے مصنف ایڈم سمٹھ کی سوچ اور تحریر کے پیچھے یہی مفروضہ کارفرما تھا۔ اس کتاب سے برسوں پہلے اس نے ایک کتاب The Theory of Moral Sentiments لکھی تھی۔ اس کتاب کا بنیادی خیال یہ تھا کہ شعوری نیکی اور خیر سگالی، ایک اقتصادی نظام (آزادانہ تجارت) اور ایک سیاسی نظام (جمہوری نمائندگی) دونوں کی بنیاد ہیں۔ اس نے تسلیم کیا کہ اگر انفرادی نیکی انحطاط میں مبتلا ہو جاتی ہے تو پھر نہ تو آزاد معیشت اور نہ ہی جمہوریت کو بقا حاصل ہوتی ہے۔

سوال نمبر 6..... آپ کا کہنا ہے کہ بنیادی مسائل میں سے ایک یہ ہے کہ ہم ذی علم کارکن کے دور میں صنعتی ماڈل استعمال کر رہے ہیں۔ لیکن کیا ہم اب تک ایک صنعتی ملک نہیں ہیں؟ ہم جس طرف دیکھتے ہیں صنعتیں پائی جاتی ہیں۔

جواب..... یہ بات درست ہے کہ ہم ایک صنعتی ملک ہیں۔ لیکن ان صنعتوں میں کیا جانے والا قابل قدر کام دستی کارکنوں کی طرف سے نہیں بلکہ ذی علم کارکنوں کی طرف سے ہو رہا ہے۔ ہم صنعتوں کو ختم کرنے کی بات نہیں کر رہے۔ ہمارا کہنا یہ ہے کہ ان صنعتوں میں اب مختلف قسم کی لیڈر شپ Paradigm استعمال ہونا چاہیے۔ حقیقت یہ

ہے کہ یہ Paradigm واپس زرعی دور میں بھی جاسکتا ہے۔ شہروں کے باہر ہر جگہ فارم موجود ہیں۔ وہاں صنعتی اور اطلاعات کے ادوار کی خوبیوں سے استفادہ کیا جاسکتا ہے۔ ہم دراصل طبعی ماحول کی بجائے ایک ذہنی ساخت کے بارے میں زیادہ بات کرتے ہیں۔

سوال نمبر 7..... استبدادی ماحول میں باہمی انحصار کیسے تخلیق کیا جاسکتا ہے؟
جواب..... ذرا سوچئے۔ اگر آپ کے ہاں استبدادی لیڈر ہے جو ان تمام باتوں پر کنٹرول رکھتا ہے جو پیروکار (ماتحت) کرتے ہیں۔ تو کیا ہوتا ہے؟ لوگ غیر فعال طریقے سے تعمیل کرتے ہیں۔ وہ قدم نہیں اٹھاتے اور اس وقت تک انتظار کرتے ہیں جب تک انہیں کچھ بتایا نہیں جاتا اور یہ استبدادی لیڈر کے ادراک کی تصدیق کر دیتا ہے کہ وہ کمانڈ اینڈ کنٹرول کو جاری رکھنا چاہتا ہے۔ جس کے جواب میں ماتحت لوگ غیر فعال رہتے ہیں۔ بالفاظ دیگر یہ ایک ذاتی تحفظ کا ماحول بن جاتا ہے اور پھر یہ سب کچھ لوگوں کی صلاحیتوں اور ذہانتوں کو زنگ آلود اور بے اختیار کر دیتا ہے۔ انہیں بے مصرف بنا دیتا ہے۔ لوگ چیزیں بن جاتے ہیں جنہیں مرتب اور کنٹرول کیا جاتا ہے۔ دست نگر ہونے کا چکر ماحول میں سیاست لے آتا ہے جہاں درست کا مطلب اطاعت اور وفاداری اور غلط کا مطلب پکڑے جانا ہوتا ہے۔

یہ حرکیات غیر فعال سمجھوتوں کو جنم دیتی ہیں جہاں لوگ اس وقت بھی ہاں کہتے ہیں جب وہ حقیقتاً نا کہنا چاہتے ہیں۔ اس سے صحت مند مقابلہ ختم ہو جاتا ہے اس کی بجائے برہمی، ناراضگی، بدنیتی، پہ محمول اطاعت، بد اعتمادی، کمتر معیار اور کمتر کارکردگی پیدا ہو جاتی ہے۔ **اللہ ہمارے محروم جذبات ختم نہیں ہوتے وہ زندہ دفن رہتے ہیں اور بعد ازاں مکروہ صورت میں پھٹ پڑتے ہیں۔**

اب استبدادی حاکمیت نتائج کے لیے اپنی ذمہ داریاں پوری کرنے کے لیے اور مستعدی پیدا کرنے کے لیے متحرک ہوتی ہے اور انسانی معاملہ فہمی کی جگہ قواعد و ضوابط لے لیتے ہیں۔ اس سے منصب کی لیڈر شپ کو توانائی ملتی ہے۔ یہ سب کچھ کلچرل ڈی این اے کا حصہ بن جاتا ہے۔ آہستہ آہستہ آپ پر لارڈ ایکشن کے بیان کی صداقت واضح ہونے لگتی ہے۔ اس نے کہا تھا ”طاقت بد عنوان بناتی ہے اور مطلق طاقت مطلقاً

بدعنوان بنا دیتی ہے۔ چنانچہ ہر ایک صرف اپنا مفاد دیکھنے لگتا ہے اور اپنی ایمانداری کو باس کی خوشی کا تابع بنا دیتا ہے۔

مسئلہ یہ ہے کہ نئی معیشت میں تنظیمی سطح پر ایک دوسرے کے دست نگر ہونے کا کلچر صرف اسی وقت پنپ سکتا ہے جب مارکیٹ سے بے خبر رہا جائے، مصنوعی مدد ہو، خوف و ہراس برقرار رہے یا پھر بھاری بھر کم روایت ہو جو اسی صورت میں قائم رہتی ہے جب مقابلہ بھی دست نگر رہنے والوں سے ہو۔

یہ پورا چکر صرف ایک شخص توڑ سکتا ہے جو لیڈرشپ کو منصب و عہدہ نہیں بلکہ ذاتی انتخاب سمجھتا ہو۔ جو ایک بڑے حلقہ اثر کو ٹرم-ٹیپ کرنا شروع کر دیتا ہے۔ وہ مقابلہ کی منڈی کے عملی حقائق پر انحصار کرتا ہے تاکہ ادارے میں موجود خود غرضیوں کا داخلی شیطانی چکر توڑ سکے۔ یہ لیڈرشپ اخلاقی حاکمیت کی نمائندگی کرتی ہے جو اصولوں کے مطابق زندگی بسر کرنے کے انتخاب سے پیدا ہوتی ہے اور جو ہمیشہ کسی نہ کسی قسم کی قربانی پہ تیار رہتی ہے، لیکن آزاد منڈی کی معیشت میں یہ چوٹی پر محض اس لیے آ جاتی ہے کہ یہ غلبت پسند ہوتی ہے۔ یہ موثر رہتی ہے اور کم لاگت کے ساتھ زیادہ پیداوار ممکن بناتی ہے۔

سوال نمبر 8..... یہ سب کچھ ایک بری معیشت میں کس طرح نافذ کیا جاسکتا ہے یا پھر ایک اچھی معیشت لیکن انحطاط پذیر صنعت میں؟

جواب..... یہ بہر صورت نافذ ہو سکتا ہے۔ محض اس لیے کہ عظیم ترین ذریعہ ان لوگوں کی تخلیقی صلاحیت ہے جو برے وقت میں تیسرے متبادل حل کے ساتھ صف آرا ہو جاتے ہیں۔ تاہم لوگوں میں ایک فطری رجحان یہ پایا جاتا ہے کہ وہ برے وقت میں واپس صنعتی دور کے کمانڈ اینڈ کنٹرول کے ماڈل میں پناہ لے لیتے ہیں جو بہر حال تادیر موثر نہیں رہتا۔ عارضی بحران کی صورت میں جہاں کلچر کا مشترکہ مقصد بقا ہوتا ہے۔ استبدادی طرز عمل صورت حال کو تبدیل کر دیتا ہے۔ آئرن ہاور نے ایک دفعہ کہا تھا ”آپ لوٹری کے بھٹ میں موجود فرد کے ساتھ جمہوریت کی بات نہیں کر سکتے“۔ لیکن ضمناً آپ کو ضرورت ہوتی ہے کہ ہر فرد کو پائیدار تبدیلیوں کے لیے گہرے طور پر شریک کریں۔ اس کے لیے اخلاقی حاکمیت رکھنے والی لیڈرشپ کی ضرورت ہوتی ہے۔

سوال نمبر 9..... سات عادات کو لیڈرشپ کے 4 کرداروں میں کس طرح مربوط کیا جاسکتا ہے؟ ہم نے سات عادات کی ٹریننگ میں وقت اور پیسے کی بے پناہ سرمایہ کاری کی ہے۔

جواب..... یاد رکھیں کہ سات عادات اصولوں پر مبنی ہیں۔ سات عادات کردار کے وہ اصول ہیں جو اس بات کی تشکیل کرتے ہیں کہ آپ کون اور کیا ہیں۔ چار اصول یہ ہیں کہ آپ ایک ادارے میں لیڈرشپ کی اثر انگیزی مرتب کرنے کے لیے کیا کرتے ہیں۔ جب آپ چار کرداروں کے سیاق و سباق میں سات عادات کو پیش نظر رکھتے ہیں تو ایک مثالی کردار ابھرتا ہے۔ یہی عمل سات عادات کو لائحہ عمل میں تبدیل کرتا ہے کیونکہ یہ وہی ماڈلنگ ہے جو آپ بقیہ تینوں کردار سرانجام دیتے ہوئے پیش کرتے ہیں۔ سات عادات میں موجود اصول ایک گہرے کنویں یا ایسے چشمہ کی مانند ہوتے ہیں جو متصل قطعات ارضی کو سیراب کرتا ہے جن میں TQM، ٹیم تعمیر کرنے کے لیے با اختیار بنانا اور جدت وغیرہ شامل ہیں۔

سوال نمبر 10..... کاروباری دنیا میں سکینڈلز بنتے رہتے ہیں اس سے فوراً کردار زیر بحث آ جاتا ہے۔ آپ کن طرح ذاتی اور پیشہ ورانہ کردار کی نشوونما کریں گے اور اس قسم کے مسائل کو ابھرنے سے روکیں گے؟

جواب..... اتفاق سے مجھے یہ موقع مل چکا ہے کہ تھری مائل آئی لینڈ واقعہ روڈنی کنگ فسادات اور ایکسون والڈیز واقعہ کے نتیجہ میں پیدا ہونے والی صورت حال میں کام کروں۔ میں نے ابتدائی مشاہدہ میں دیکھا کہ یہ تینوں تباہ کن واقعات گہرے منفی کلچر کا شاخسانہ اور غلط کام کرنے والے لوگوں کے آئس برگ کی چوٹی تھے۔ تینوں جگہ لوگ ایک دوسرے سے گریزاں تھے۔ ایک دوسرے کی دھجیاں اڑانے پر تیار رہتے تھے۔ غلط باتوں کو نظر انداز کیا جا رہا تھا۔ ایک دوسرے کو رنگے ہاتھوں پکڑنے کے بعد میڈیا میں اچھالا جاتا تھا۔

میرا خیال ہے کہ یہ تمام اداروں کے لیے ایک قیمتی سبق ہے۔ جو چیز آپ کے لیے سب سے زیادہ اہم ہے اس کا اعادہ کرتے رہیں۔ اپنے وزن اور نظام اقدار کو از سر نو زیر غور لائیں۔ اپنے پروہجریز، پریکٹس، سٹرکچر اور سسٹم کو ایک بار پھر جانچیں۔

دیکھیں کہ ان کے ذریعے آپ کا وژن اور اقدار تنظیمی صورت اختیار کر سکا ہے یا نہیں۔ فیڈ بیک کو واقعتاً مشیروں، سپلائرز، صارفین اور دیگر متعلقہ فریقین کے دیانتدارانہ تاثرات پر مبنی ہونا چاہیے۔ آپ خود کو ان مسائل سے بری قرار نہیں دے سکتے جو آپ کے طرز عمل کے نتیجہ میں پیدا ہوتے ہیں۔ بکرے کی ماں کب تک خیر منائے گی۔ وفاداری کو دیانتداری سے بڑی قدر نہیں بنانا چاہیے۔ حقیقت یہ ہے کہ دیانتداری ہی وفاداری ہوتی ہے۔ آپ کی خواہش ہوتی ہے کہ آپ کا ڈاکٹر سب کچھ سچ سچ بتا دے چاہے آپ وہ سننا پسند نہیں کرتے۔ آپ چاہتے ہیں کہ ڈاکٹر اپنے پیشہ کے ساتھ دیانتدار رہے کیونکہ آپ کے نزدیک سچائی سب سے بڑی قدر ہے۔ ایسا معاملہ ادارے کے ساتھ بھی رکھیں۔ خود کو پیشہ ورانہ فرد کی حیثیت سے دیکھیں جس کی اعلیٰ ترین وفاداری یہ ہے کہ اخلاقی اور پیشہ ورانہ اصولوں پر قائم رہے۔ اپنے ادارے سے وفادار رہنے کا یہ شفاف ترین طریقہ ہے۔

کسی ادارے میں کردار کو فروغ دینے کا بہترین طریقہ میرے نزدیک یہ ہے کہ اسے کسی ایسی چیک لسٹ پہ نہ رکھیں جہاں لوگ محض پابند ہوں بلکہ لوگوں کو نتائج کے لیے ذمہ دار بنانے کے لیے ایک متوازن سکور بورڈ کا پیمانہ مقرر کریں۔ کردار کی نشوونما کے لیے ایک اعلیٰ سطح کی ضرورت پڑتی ہے۔ اس سطح پر رہ کر آپ دوسروں کے کردار کو نہیں بھانپتے بلکہ انہیں نتائج مجبور کرتے ہیں کہ اپنا کردار بہتر رکھیں۔ آپ انہیں ذمہ داری سونپتے جو کردار کی نشوونما کا تقاضا کرتی ہے۔

سوال نمبر 11..... ڈاؤن سائزنگ کے بعد آپ کس طرح ایک مثبت اور اعلیٰ درجہ کے اعتماد کا کلچر برقرار رکھ سکتے ہیں؟

جواب..... آپ جانتے ہیں کہ ڈاؤن سائزنگ کے بعد کلچر کیوں انحطاط کے شکار ہو جاتے ہیں۔ اس لیے کہ اصولوں پر عملدرآمد نہیں کیا جاتا۔ لوگوں کو شریک نہیں کیا جاتا، لوگوں کو باخبر نہیں رکھا جاتا۔ لوگوں کو علم نہیں ہوتا کہ ”دوسرا جو تا کب گرنے والا ہے“۔ وہ اس معیار کو نہیں سمجھ پاتے جس کے مطابق فیصلے کیے جاتے ہیں۔ ضروری نہیں ہے کہ وہ صنعت کی معاشی شدہ بدھ رکھتے ہوں۔ انہیں معاشیات اور کمپنی کے بارے میں معقول علم ہو۔ میں نے ذاتی طور پر ایسے بہت سے اداروں کو دیکھا ہے جنہیں مشکل

حالات سے گزرتے ہوئے کٹھن فیصلوں کی ضرورت تھی۔ انہوں نے با اصول طریقے سے سب کچھ منظم کر لیا۔ شفاف اور کھلے انداز میں باخبر رکھنے سے، پر خلوص اور بامعنی شمولیت اور شرکت سے، طے شدہ اصولی اقدار اپنانے اور اعتماد میں لے کر اور متاثرہ افراد اور خاندانوں کی اعانت کر کے آپ ادارے کے کلچر میں اعتماد کو جاری و ساری رکھ سکتے ہیں۔

سوال نمبر 12..... ہم نے لیڈرشپ پیدا کرنے والی بہت سی اکیڈمیوں کی خدمات حاصل کی ہیں۔ باہر سے ماہرین ادارے میں خصوصی سیشن کے لیے بلائے ہیں۔ یہ لوگ بہت مفید، متحرک کرنے والے اور موثر ہوتے ہیں۔ لیکن چند ہی دنوں میں صورت حال پھر پہلے جیسی ہو جاتی ہے۔ آپ کیا تجویز کرتے ہیں۔

جواب..... جاننا لیکن عمل نہ کرنا نہ جاننے کے مترادف ہے۔ آپ عارضی طور پر نئے اور اہم علم اور مہارت سے متاثر اور متحرک ہوتے ہیں لیکن جب تک آپ انہیں پوری طرح نافذ نہ کریں آپ ان کو اچھی طرح نہیں سمجھتے۔ اگر ماحول کا سٹرکچر اور سسٹم آپ کو انہیں نافذ کرنے کی ترغیب نہیں دیتا آپ ان کو نہ تو نافذ کر سکتے ہیں نہ سمجھ سکتے ہیں اور نہ فائدہ اٹھا سکتے ہیں۔ اس طرح کے تجربات پورے کلچر میں وابستگی اور جنون چاہتے ہیں۔ تبدیلی کی کوششیں اور مینجمنٹ کی ہل چل کاٹن کینڈی جیسی ہوتی ہیں جو کچھ سیکنڈز تک مزہ دیتی ہے لیکن پھر تحلیل ہو جاتی ہے۔ کلید یہ ہے کہ میٹریکل لیں، اسے سکھائیں، اس پر بحث کریں اور اسے ادارے میں نافذ کرنے کے لیے بنیادی اصول تعمیر کریں۔ انہیں روزمرہ معمول میں اس طرح شامل کریں کہ سب کو معلوم ہو..... روزمرہ کا کام کیسے ہوگا اور لوگوں کو اس کا صلہ کس طرح ملے گا۔ تب یہ موثر ہوگا۔

سوال نمبر 13..... اگر یہ انداز فکر بالکل کام نہ کرے تو کیا کیا جائے؟

جواب..... اگر لوگ اسے نہیں اپناتے تو یہ کس طرح کام کرے گا۔ یہ چھو منتر نہیں ہے، یہ گہری وابستگی، تحمل، استقامت چاہتا ہے۔ بالخصوص جب آپ ایک ذہنی ساخت اور مہارت کے انداز کو تبدیل کرنا چاہتے ہیں تو بھرپور استقلال کی ضرورت ہوتی ہے۔ متعلقہ ”آلات کار“ بہت مدد کرتے ہیں لیکن حتمی تجزیہ میں یہی بات دیکھنے میں آتی ہے کہ ایسے کام گہری وابستگی رکھنے والے لوگوں کے ذریعے ہی تکمیل پاتے

ہیں۔

سوال نمبر 14..... ایسی تبدیلیاں لانے کا بہترین طریقہ کیا ہے۔ بالفرض آپ انہیں اپنے اندر لایچکے ہیں اپنے ارد گرد انہیں رو بہ عمل لانے کے لیے کیا کریں؟

جواب..... اگر آپ اس طرح اپنی کار چلانا چاہتے ہیں کہ ایک پاؤں مسلسل بریک پہ رہے تو آگے بڑھنے کا تیز ترین طریقہ کیا ہوگا؟ اپنا پاؤں بریک سے ہٹالیں یا کار پارک کر کے پیدل چل پڑیں۔ ظاہر ہے بریک کو آزاد کرنا تیزی سے آگے بڑھنے کا طریقہ ہے۔ یہی معاملہ اداروں میں کلچر کے ساتھ ہوتا ہے۔ اس میں آگے دھکیلنے والی قوتیں بھی ہوتی ہیں اور رکاوٹ پیدا کرنے والی قوتیں بھی۔ چلانے والی قوتیں عموماً منطقی اور معاشی حقائق ہوتے ہیں۔ یہ گیس پیڈل نیچے کرنے پہ ساتھ دیتی ہیں۔ مزاحمتی قوتیں عام طور پر کلچرل اور جذباتی ہوتی ہیں اور ان کی نمائندگی بریک کرتی ہے۔ تیسرے متبادل اور اتحاد عمل کے رابطوں سے مزاحمتی قوتیں بھی آگے دھکیلنے والی قوتیں بن جاتی ہیں۔ ان کے ذریعے آپ نہ صرف اہم پیش رفت کرتے ہیں بلکہ انہیں اپنے کلچر میں وابستگی اور عزم کے ذریعے مستقل طور پر پیدا کر لیتے ہیں۔

سوال نمبر 15..... کیا یہ باتیں نئی ہیں؟ میں یہ خیالات بچپن سے سنتا آ رہا ہوں۔ تاریخ میں بھی یہ ہر جگہ نظر آتے ہیں۔

جواب..... یہ بات درست ہے۔ میں آپ ہی کی بات کو آگے بڑھاؤں گا۔ اصولوں کی مرکزیت رکھنے والے آئین اور آزاد منڈی کی بدولت ہی ہم ریاست ہائے متحدہ امریکہ میں انسانی قوتوں اور صلاحیتوں کو اس طرح فعال رکھتے ہیں۔ جہاں دنیا کی 4.5 فیصد آبادی پوری دنیا کی ضرورت کا ایک تہائی سامان تیار کرتی ہے۔ ان Paradigms اور اصولوں کی طاقت ڈرامائی نتائج پیدا کر رہی ہے۔ یاد رکھیں اصول آفاقی اور دائمی ہوتے ہیں۔ فطرت کے ان شاندار اصولوں کو ہم کسانوں سے سیکھ سکتے ہیں۔ کیونکہ وہ فطرت اور فطرت کے قوانین یا اصولوں کے زیادہ قریب ہوتے ہیں۔ وہ جانتے ہیں کہ آپ کھیتوں میں ”رٹنے“ کا عمل نہیں اپنا سکتے جس طرح سکولوں اور تعلیمی اداروں میں ہوتا ہے۔ آپ سارا سال دوسرے کاموں میں مصروف رہ کر سال کے آخر میں کچھ نصابی باتیں رٹ کر امتحان میں پاس ہو سکتے ہیں لیکن کھیتوں میں آپ کو فطری

قوانین کے مطابق مرحلہ وار ہر کام اپنے وقت پر کرنا ہوتا ہے۔ اس کی ایک مثال اعلیٰ درجہ کے اٹھلیٹ ہیں۔ وہ راتوں رات خود کو مقابلے کے لیے نہیں تیار کرتے۔ مسلسل تربیت اور مشق کے بعد میدان میں اترتے ہیں۔ آپ جو بوئیں گے وہی کاٹیں گے۔ یہ باتیں نئی نہیں ہیں۔ قوانین فطرت نئے نہیں۔ آپ کو ان باتوں سے فائدہ اٹھانے کے لیے تجدد نو، عزم نو اور بحالی کردار کی ضرورت ہوتی ہے۔ ایسی اخلاقیات کی جو اصول پسند لیڈرشپ کا اوڑھنا بچھونا ہوتی ہے۔

سوال نمبر 16..... کیا یہ باتیں ریسرچ پر مبنی ہیں؟

جواب..... اگر آپ کی مراد ڈبل بلاسٹڈ یا تجربی مطالعہ ہے تو ایسی بات نہیں ہے۔ اگر آپ کا مطلب تاریخی تجزیہ، لٹریچر کا جائزہ اور لوگوں کے افعال اور حکمت عملیوں کا تحقیقی نچوڑ ہے تو جواب ہاں ہے۔ اگرچہ یہ سائنسی فارمولے نہیں لیکن سائنسی فارمولوں کی طرح ہمیشہ ایک جیسے نتائج دیتے ہیں۔

سوال نمبر 17..... ان خیالات پر مبنی ماڈلز کون سے ادارے ہیں؟

جواب..... آپ کو یہ ماڈل زندگی کے ہر اس شعبہ میں ملیں گے جہاں جدوجہد پائی جاتی ہے۔ یہ سب آپ کے ارد گرد پائے جاتے ہیں۔ اے بی کو مہز سکول اور یو ایس ایس سائنسی سب میرین اسی کی مثالیں ہیں۔ ٹمس ٹیسٹ یہ ہے کہ افرادی قوت کس قدر باختیار ہے؟ یہ لوگ ادارے کی اعلیٰ ترین ترجیحات پر کس قدر توجہ دیتے اور عملدرآمد کرتے ہیں۔ وہ تمام کمپنیاں جن سے ہم نے کولنز کے تحقیقی کام Good to Great کے لیے رابطہ کیا وہ سب اسی طرح باختیار اور منکسر المزاج افرادی قوت اور پرعزم لیڈرز رکھتی ہیں۔ باختیار بنانا البتہ مکمل جواب نہیں ہے۔ بہت سے چوٹی کے ادارے ایک متوازن رپورٹ کارڈ کی حکمت عملی اپنا چکے ہیں یا اسی سمت میں جا رہے ہیں۔ ادارے کے کام کو لائحہ عمل اور مارکیٹ کے ساتھ ہم آہنگ کرنے کے لیے زبردست معاملہ فہمی کی ضرورت ہوتی ہے۔ بہت سے ادارے جو کبھی بہت کامیاب تھے زوال میں مبتلا ہو چکے ہیں۔ دراصل بہتر لوگوں کو لانے اور ان کی نشوونما کرنے کے لیے مسلسل بیدار رہنے کی ضرورت ہوتی ہے۔ اسی طرح لیڈرشپ کی اخلاقیات کو کلچرل DNA میں شامل کرنے کے ساتھ ساتھ ذاتی، نظری، ادارہ جاتی اور کلچرل اخلاقی حاکمیت

کی ضرورت ہوتی ہے تاکہ عظمت کا سفر جاری رہے۔

سوال نمبر 18..... کیا یہ بنیادی طور پر مذہبی تصورات نہیں ہیں؟

جواب..... یقیناً اصول ایک اخلاقی اور روحانی بنیاد رکھتے ہیں لیکن یہ کسی مخصوص مذہب سے تعلق نہیں رکھتے۔ میں نے انہیں ذاتی طور پر پوری دنیا میں لوگوں کو سکھایا ہے اور مختلف مذاہب کے تناظر میں اور ان کے الہامی صحیفوں کے حوالے سے لوگوں تک پہنچایا ہے۔ اصول حقیقتاً آفاقی اور دائمی ہوتے ہیں۔ مجھے صدمہ ہوتا ہے لیکن بات ذرا مختلف ہے۔ جب دنیا میں کہیں بھی لوگ ادارے میں کسی بھی سطح پر رہتے ہوئے اپنا نظام اقدار تشکیل دینے میں مصروف ہوتے ہیں۔ جب خالصتاً کشادہ دلی اور اتحاد عمل موجود ہوتے ہیں اور جب لوگوں کو واقعی باخبر رکھا جاتا ہے تو تمام منتخب کردہ اقدار لازمی طور پر ایک جیسی ہو جاتی ہیں۔ مختلف الفاظ استعمال کیے جاتے ہیں۔ ان اقدار کی عکاسی کرنے والے مختلف طریقے سامنے آتے ہیں لیکن ان کے پیچھے پایا جانے والا فہم ہمیشہ ان چاروں جہتوں سے تعلق رکھتا ہے جن کا ذکر اس کتاب میں بار بار ہوا ہے۔ یعنی طبعی/معاشی، تعلقات یا سماجی، ذہنی یا جوہر کی نشوونما اور روحانی یعنی دیانتداری اور معنویت کو پیش نظر رکھنا۔ اگر آپ اپنے طور پر ایک دلچسپ تجربہ کرنا چاہتے ہیں تو کچھ اداروں کے مشن اعلیٰ پڑھئے، جنہوں نے یہ اعلیٰ اپنے کارکنوں کی شمولیت اور وابستگی کے ساتھ تیار کیے ہیں۔ مختلف قسم کے لفظ استعمال ہوئے ہوں گے لیکن آپ دیکھیں گے کہ بنیادی طور پر ایک جیسی باتیں کہی جا رہی ہیں۔ چاہے وہ ادارے ان کے مطابق نہیں چلائے جا رہے۔

سوال نمبر 19..... میں بے صبر اور حوصلہ ہارے ہوئے ہوں۔ میرا خیال ہے کہ

میں بہت تاخیر کر چکا ہوں۔ اب میں تبدیل نہیں ہو سکتا۔

جواب..... آپ کا سوال بہت زبردست ہے۔ میں نے مشاہدہ کیا ہے کہ لوگوں کا بنیادی مسئلہ یہ ہے کہ وہ جب ان تصورات کی صحت و درستی کے لیے تشکیک میں مبتلا ہوتے ہیں تو اصل تشکیک تصورات کے بارے میں نہیں ہوتی۔ لوگ ہر ایک کے بارے میں ایک بلند و برتر تاثر پیدا کر لیتے ہیں۔ اسی لیے وہ اپنے بارے میں مشکوک ہو جاتے ہیں۔ میں تو صرف اتنا کہہ سکتا ہوں کہ آہستگی سے ابتدا کیجئے۔ چھوٹے چھوٹے راستے

اپنا یے۔ اپنے آپ سے وعدے کیجئے اور ان پر قائم رہئے۔ اپنے ضمیر کو اپنا نگران بنا لیجئے تاکہ جو وعدے آپ خود سے کریں ان کو پورا کرنے کی کوشش کریں۔ چاہے چھوٹے چھوٹے وعدے کریں لیکن انہیں پورا کریں۔ دھیرے دھیرے آپ کا وعدے ایفا کرنے کا عزم آپ کے موڈ سے زیادہ طاقتور ہو جائے گا۔ جب آپ کو خود نظمی، خود فکری اور خود پہ قابو پانے کی صلاحیت اور مہارت حاصل ہو جائے گی تو پھر آپ بڑے بڑے وعدے کرنے اور انہیں پورا کرنے کے قابل ہو جائیں گے۔ اس مرحلہ پر میدان میں اتریں اپنا گوشہ عافیت ترک کیجئے اور نئے نئے قدم اٹھائیے۔ چین کے بانس کے درخت کا معاملہ ذہن میں رکھئے۔ چین میں بانس کے درخت کی ایک مخصوص قسم ہے۔ جب آپ اسے بوتے ہیں تو چار سال تک کچھ نظر نہیں آتا۔ بس ایک کونپل زمین میں سے پھوٹ نکلتی ہے اور بس۔ اس کی نشوونما دیکھنے میں ہی نہیں آتی۔ آپ اسے پانی دیتے ہیں۔ اس کے ارد گرد زمین کو نرم کرتے ہیں۔ جڑی بوٹیوں سے صاف کرتے ہیں۔ آپ سے جو ہو سکتا ہے اس کی نشوونما کے لیے کرتے ہیں لیکن وہ کونپل ویسی کی ویسی رہتی ہے۔ لیکن پھر پانچویں سال یہی کونپل تیزی سے پھلنے پھولنے لگتی ہے اور چین کا یہ بانس اسی فٹ تک لمبا ہو جاتا ہے۔ ابتدائی برسوں میں تمام نشوونما اس کی جڑوں میں اترتی رہتی ہے۔ جب اس کی جڑیں گہری اور مضبوط ہو جاتی ہیں تو پھر نشوونما کا رخ اوپر کی طرف ہو جاتا ہے۔ سب کو نظر آنے لگتا ہے۔ کچھ ایسا ہی معاملہ کردار کی نشوونما کا ہے۔ پہلے بین الافرادى تعلقات میں اعتماد پیدا ہوتا ہے۔ جو ادارے میں ایک کلچر تخلیق کرتا ہے اور اعلیٰ ترین ترجیحات پر عملدرآمد کراتا ہے۔ یاد رکھیں کبھی بھی تاخیر نہیں ہوتی۔ زندگی ایک مشن ہے پیشہ نہیں۔

سوال نمبر 20..... آپ کو کیسے یقین ہے کہ یہ انداز فکر کامیاب رہتا ہے؟
جواب..... آپ اسی وقت کسی تصور کو موثر سمجھتے ہیں جب وہ عملی صورت میں آپ کے سامنے آئے۔ جاننا اور عمل نہ کرنا نہ جاننے کے برابر ہوتا ہے۔
شہادت کی تصدیق کرنے والا ایک ذریعہ وہ عملی نتائج حاصل کرنا ہے جو ان لوگوں کی طرف سے آتے ہیں جن کی خدمت کی جاتی ہے۔ یعنی کلائنٹس، مالکان، ملازمین، شہری یا صارفین۔ ایک اور صورت بھی ہے کہ پوری سپلائی ٹیم اور آپ کے اپنے کلچر سے

معلومات حاصل کی جائیں۔ حتمی تجزیہ میں، میں ضمیر کے ذریعے ادراک پہ زیادہ یقین رکھتا ہوں۔ جن میں مشاہدہ اور اندازہ شامل ہو۔ اور پھر میں مشاہدہ اور اندازہ کسی ادراک کے بغیر لگاتا ہوں۔ میں نے دیکھا ہے کہ بہت سے لوگ وہ باتیں جانتے ہیں جو انہیں کرنا چاہئیں اور بہت سی باتیں جو انہیں نہیں کرنا چاہئیں۔ اگر وہ صرف اسی علم پر عمل کریں تو ان کے بقیہ سوالات محض علمی اور تشکیکی رہ جاتے ہیں۔ بالآخر ان سوالوں کے جوابات بھی دیئے جائیں گے، نہ صرف سمجھ کر بلکہ (عملی صورت میں) حاصل کر کے۔

ضمیمے

نمبر 1 - چار ذہانتوں / صلاحیتوں کا فروغ

نمبر 2 - لیڈرشپ نظریات

نمبر 3 - لیڈرشپ اور مینجمنٹ

نمبر 4 - کمتر اعتماد کا بھاری بھر کم نقصان

نمبر 5 - میکس اینڈ میکس اعادہ

4 ذہانتوں / صلاحیتوں کا فروغ

جسمانی ذہانت کی نشوونما - P-Q

آئیے ہم جسمانی ذہانت کے فروغ سے ابتدا کرتے ہیں۔ ہمارا جسم ہمارے ذہن، دل اور روح کا آلہ کار ہے۔ اگر ہم جسم کو روح کے تابع کر دیں یعنی اپنی اشتہاؤں اور جذباتوں کو اپنے ضمیر کی نگرانی میں دے دیں تو ہم اپنے مالک خود ہو جاتے ہیں۔ ایسے لوگ جن کی زندگیاں ان کے ضمیر کی بجائے ان کی اشتہاؤں اور جذباتوں کی غلام ہو جاتی ہیں وہ اپنے آپ کو اعلیٰ مقاصد کے لیے وقف نہیں کر سکتے۔ ان کے محرک اور رد عمل کے درمیان پایا جانے والا فاصلہ بہت تنگ ہو جاتا ہے۔ وہ اپنی ذاتی آزادی کھو بیٹھتے ہیں۔ لیکن وہ ہر وقت سمجھتے ہیں کہ اس سے لطف اندوز ہو رہے ہیں۔ جسم ایک اچھا غلام تو ہے لیکن بہت برا آقا ہے۔

خود پہ قابو پانے کے لیے یونانی فلاسفی زندگی کا بہترین فارمولا ہے۔ خود کو سمجھو، خود کو قابو رکھو اور خود کو دو۔ میری رائے میں جسمانی ذہانت کو فروغ دینے کے تین طریقے ہیں۔ سب سے پہلے دانشمندانہ خوراک دوسرے باقاعدہ متوازن ورزش اور تیسرے مناسب آرام پر سکون رہنا دباؤ سے بچنا اور مثبت سوچ رکھنا۔ ان تینوں طریقوں کو مہذب دنیا میں اچھی طرح سمجھا اور تسلیم کیا جاتا ہے۔

تحقیق وضاحت کے ساتھ بتاتی ہے کہ خود کو مستعدی سے منظم رکھنے میں نااہلی، جلد بوڑھا کر دیتی ہے، ذہنی صراحت کو ختم کر دیتی ہے، یہاں تک کہ ہماری پیدائشی ذہانت کو زنگ آلود کر دیتی ہے۔ اس کے برعکس صورت حال بھی مکمل حقیقت ہے۔ خود کو منظم رکھنے سے داخلی یک جہتی میں اضافہ ہوتا ہے، تمام حیاتیاتی نظام موثر رہتے ہیں۔ زبردست تخلیقی صلاحیتیں بیدار ہوتی ہیں۔ حالات کے ساتھ مطابقت پیدا کرنے کی قوت اور لچک پیدا ہوتی ہے۔

جسمانی ذہانت کے تین بنیادی اجزاء کو فروغ دینا

PQ

دانشمندانہ خوردونوش

باقاعدہ متوازن ورزش

مناسب آرام، سکون، دباؤ سے بچنا اور مثبت سوچ

خاکہ نمبر A1.1

دانشمندانہ خوردونوش

بہت سے لوگ جانتے ہیں کہ ہمیں کیا کھانا چاہیے اور کیا نہیں کھانا چاہیے۔ لیکن زیادہ ضروری بات توازن ہے۔ مجھے اعتراف ہے کہ میں کوئی ماہر غذائیت نہیں ہوں۔ لیکن بہت سے لوگوں کی طرح میں بھی جانتا ہوں کہ ہمارے جسم اور اس کے نظام، جن میں مدافعتی نظام بھی شامل ہے۔ اس وقت بھی توانائی پاتے ہیں جب ہم سالم اناج، سبزیاں، پھل اور کم چکنائی والی پروٹین استعمال کرتے ہیں۔ گوشت جب بھی کھایا جائے (بہتر ہے کم کھایا جائے) تو یہ چربیلا نہیں ہونا چاہیے۔ باقاعدگی سے مچھلی کھانا زیادہ مفید

ہے فاسٹ فوڈز اور پراس کے ہوئے فوڈز چکنائی سے لبریز غذا کی اور زیادہ چینی سے بہر طور گریز کرنا چاہیے لیکن اگر آپ انہیں استعمال کرتے ہوں تو توازن کا دامن نہ چھوڑیں۔

کبھی کبھار فاقہ کرنا یا کم از کم دن کے ایک دو کھانے چھوڑ دینا معدے کو آرام کا موقعہ مہیا کرتا ہے۔ چنانچہ ہمارا نظام ہضم تقویت پاتا ہے۔ روزہ رکھنے کا فریضہ کم و بیش کبھی بڑے مذاہب میں پایا جاتا ہے۔ چنانچہ یہ حکمت سے خالی نہیں۔ اپنی روحانی ذہنی اور جسمانی بہتری کے لیے روزے رکھا کریں۔

میں پورے اعتماد کے ساتھ کہہ سکتا ہوں کہ اگر آپ اپنی بھوک پر کنٹرول حاصل کر لیں تو اپنے جذباتوں پر کنٹرول حاصل کر سکتے ہیں اور اپنی خواہشات کو پاکیزہ بنا سکتے ہیں یہ آپ کو انکسار کے حقیقی جذبات مہیا کرتا ہے۔ آپ کو ادراک ہو جاتا ہے کہ زندگی میں حقیقی اہمیت کس چیز کو حاصل ہے۔

اب تو دنیا بھر کو معلوم ہو چکا ہے کہ بسیار خوری، شدید ڈائٹنگ اور جنک فوڈز کا استعمال..... تینوں باتیں صحت کو بری طرح تباہ کرتی ہیں۔ سلم سمارٹ یعنی دبلا ہونے سے بہتر احساس شاید ہی کوئی ہو۔ موٹاپا جلد تھکا دیتا ہے اور تھکاوٹ ہمیں بزدل بنا دیتی ہے۔ کھانے پینے میں پسند و ناپسند خالصتاً ذاتی مسئلہ ہے۔ لیکن یہ فیصلہ بھی آپ کو کرنا ہوتا ہے کہ آپ کے لیے دانشمندانہ خورد و نوش کیا ہے۔ احتیاط کے ساتھ کھانا پینا آپ کو اپنے جسم پر فتح دلاتا ہے۔ یہ ذاتی فتح آپ کو بڑے بڑے کام کرنے کا حوصلہ دیتی ہے۔ صحت مند جسم ہی صحت مند ذہن کا مالک ہوتا ہے اور ذہنی قوتیں لامتناہی ہیں۔

باقاعدہ متوازن ورزش

باقاعدگی سے ورزش آپ کے دل، شریانوں اور پٹھوں کو طاقتور بناتی ہے۔ آپ کی صحت کا معیار بھی بہتر ہو جاتا ہے اور لمبی عمر کے امکانات بھی بڑھ جاتے ہیں۔ ورزش کے معاملے میں بھی توازن بنیادی شرط ہے۔ ہمارے معاشرے تیزی سے تساہل پسند اور آرام طلب ہوتے جا رہے ہیں۔ سائنسی ایجادات نے جسمانی آسودگی مہیا کر دی ہے۔ لیکن ست الوجود ہونا فطرت کے تقاضوں کے خلاف ہے۔ تھوڑی سی ورزش روزانہ کیا کریں۔ کم از کم تین سے پانچ منٹ۔ مختلف قسم کی ورزشیں مفید ہیں۔ آپ

اپنی پسند اور ضرورت کے مطابق کسی کا انتخاب کر سکتے ہیں۔ ان سے آپ کے جسم کے مختلف حصے مضبوط ہوتے ہیں۔ پٹھے لچکدار اور توانا ہو جاتے ہیں۔ عمل تنفس بہتر ہو جاتا ہے۔ دوران خون کا نظام مستعد رہتا ہے۔ اس ضمن میں آپ اپنے ڈاکٹر سے مشورہ کر سکتے ہیں۔ کچھ لوگ واک کرنا پسند کرتے ہیں۔ اگر آپ بھی واک پسند کرتے ہیں تو تیز خرامی کیا کیجیے۔ کچھ لوگ جوگنگ جبکہ کچھ سائیکل چلانا یا تیرنا پسند کرتے ہیں اب تو جم جانے کا رجحان تقویت پا رہا ہے۔ اگر آپ گھر میں رہ کر ایروبک ورزشیں کرنا چاہتے ہیں تو ٹریڈ مل، ساکت بائیسکل، سیڑھیاں چڑھنا روٹنگ مشین وغیرہ میں سے کچھ اپنا سکتے ہیں۔

وزن اٹھانا اور پٹھوں کو مضبوط بنانے کی دوسری ورزشیں تقریباً ہر عمر کے لوگوں کے لیے مفید ہیں۔ ایسے کھیل بھی مفید رہتے ہیں جن میں پورا جسم متحرک رہتا ہے۔ ایک اصول یاد رکھیں جو ورزش ٹانگوں کے لیے اچھی ہے وہ دل کے لیے بھی اچھی ہے۔ اس لیے کوشش کریں کہ وہ ورزش یا کھیل باقاعدگی سے جاری رہے جس میں ٹانگوں کا استعمال ہو۔

میری ذاتی رائے میں اچھی ایروبک ورزش دوڑنا یا جوگنگ کرنا ہے۔ بچوں کو لے کر علی الصبح واک پر نکلیں۔ اگر بچوں کو ساتھ نہیں لے جاسکتے تو بیوی یا کسی دوست کی ہمراہی رکھیں اس سے واک کا لطف اور فائدہ بڑھ جاتا ہے۔ اگر آپ صبح کے وقت جوگنگ کرتے ہیں تو زیادہ مناسب ہے اور اگر صرف واکنگ کرتے ہیں تو یہ بھی بے کار نہیں جاتی۔ آپ کے جسم کے پٹھے متحرک ہو جاتے ہیں۔ آپ کی کیلوریز جلتی ہیں۔ آپ کو صبح کے وقت زیادہ مقدار میں آکسیجن ملتی ہے۔ میں ذاتی طور پر ہفتہ میں پانچ یا چھ دن ایروبک ورزشیں کرتا ہوں اور ہفتہ میں تین دن پٹھوں کو لچکدار بنانے کی ورزشوں کا عادی ہوں۔ ہر فرد کو اپنی ضرورت کے مطابق ورزشوں کا انتخاب کرنا چاہیے۔ ایک لمحہ کے لیے سوچیں۔ ایک ہفتہ میں 168 گھنٹے ہوتے ہیں اگر آپ اپنے جسم کو باقاعدہ اور متوازن ورزش کے لیے ان 168 گھنٹوں میں سے دو یا تین گھنٹے دے دیتے ہیں تو نتیجہ کیا نکلتا ہے۔ ورزش کے لیے نکالے گئے دو گھنٹے بقیہ 166 گھنٹوں پر زبردست مثبت اثرات ڈالتے ہیں اور اس میں آپ کی نیند بھی شامل

ہے جو گہری اور پرسکون ہو کر آپ کے جسم اور ذہن کو روزمرہ کے معمولات مستعدی سے سرانجام دینے کے قابل بنادیتی ہے۔

مناسب جسمانی آرام اور سکون

دباؤ کے شعبہ میں بانی اور لیڈر کی حیثیت رکھنے والے ڈاکٹر ہانس سیلے کا کہنا ہے کہ سٹریس کی دو اقسام ہیں۔ ایک Distress جبکہ دوسری Eustress ہے۔ پہلی قسم اس وقت ابھرتی ہے جب آپ کام سے نفرت کرتے ہیں۔ یعنی ایسا کام کرتے ہیں جو آپ کو پسند نہیں جو آپ کے لیے بیگار کی حیثیت رکھتا ہے۔ آپ کی برہمی زندگی کے دباؤ کو کئی گنا بڑھا دیتی ہے۔ آپ باقاعدہ دباؤ کے مریض بن جاتے ہیں۔ دوسری قسم یعنی Eustress مثبت ٹینشن سے پیدا ہوتی ہے۔ یہ ٹینشن یا تناؤ اس بات کا ہوتا ہے کہ اب ہم کہاں کھڑے ہیں اور کہاں ہم جانا چاہتے ہیں۔ کوئی بامعنی ہدف یا پراجیکٹ یا نصب العین جو واقعی ہمیں متحرک رکھتا ہے اور ہمارے جوہر اور جذبے کی پرورش کرتا رہتا ہے اسے ہم اپنی آواز کہہ سکتے ہیں۔ بھرپور تجربی تحقیق کے ذریعے ڈاکٹر سیلے اس نتیجے پر پہنچے ہیں کہ Eustress ہمارے مدافعتی نظام کو توانا کرتا ہے۔ زندگی کے لطف اور عمر کو بڑھاتا ہے۔ اس کا مطلب یہ ہے کہ اگر دباؤ مثبت قسم کا ہے تو ہمیں اس سے بچنے کی ضرورت نہیں۔ یہ ہمیں مضبوط کرتا اور ہماری صلاحیتوں میں اضافہ کرتا ہے لیکن بہر حال اسے متوازن اور مناسب آرام اور سکون کی اعانت ملنی چاہیے۔ ڈاکٹر سیلے کا کہنا ہے کہ عورتیں اوسطاً مردوں سے سات برس زیادہ لمبی عمر رکھتی ہیں۔ اس کی وجہ نفسیاتی اور روحانی ہے حیاتیاتی نہیں۔ اس لیے کہ ایک عورت کا کام کبھی ختم نہیں ہوتا۔

پیشہ ورانہ حلقوں میں یہ بات وسیع طور پر تسلیم کی جاتی ہے کہ تمام بیماریوں میں کم از کم دو تہائی اس طرز حیات سے لاحق ہوتی ہیں جسے لوگ اپنے لیے منتخب کرتے ہیں۔ یہ انتخاب ناقص غذائیت، تمباکو نوشی، نا کافی آرام، مقابلے کی دوڑ میں سرپٹ بھاگتے رہنا اور کئی ایسے عوامل ہیں جو ہمارے جسم کو تباہ کرتے ہیں۔ کچھ لوگ بیماریوں کی نسبت جینیاتی عوامل سے جوڑتے ہیں لیکن ہم اس کتاب میں بارہا کہہ چکے ہیں کہ محرک اور رد عمل کے درمیان بہر حال ایک فاصلہ ہوتا ہے اور جب لوگ اس فاصلہ سے آگاہ ہو

جاتے ہیں اور اصولوں پر مبنی رد عمل کے انتخاب کی اپنی صلاحیت اور اختیار سے آگاہ ہو جاتے ہیں تو ایسا طرز حیات اپنا لیتے ہیں جو لازمی طور پر جینیاتی امراض کا شکار نہیں ہوتا۔ یہاں تک کہ بہت سے کینسروں کا علاج کر لیا جاتا ہے جن کی تشخیص ابتدائی مراحل میں ہو جاتی ہے۔

جدید مغربی ادویات علاج کے لیے تیار کی جاتی ہیں امراض کی روک تھام کے لیے نہیں۔ اور علاج کے دو شعبے ہیں۔ ایک کیمسٹری اور دوسرا سرجری۔ میری خواہش ہے کہ طبی میدان میں متبادل طریق علاج کو بھی وسعت دی جائے۔ میں ذاتی طور پر ایک ٹریٹمنٹ ڈاکٹر اور ایک پریوینشن ڈاکٹر سے رابطہ رکھتا ہوں اور دونوں کا بے پناہ احترام کرتا ہوں۔ میں نے تو یہ سیکھا ہے کہ بنیادی اصول اپنی صحت کی ذمہ داری خود سنبھالنا ہے۔ اپنا چیک اپ کراتے رہیں۔ کم از کم سال میں ایک مرتبہ ضرور کرائیں تاکہ ممکنہ امراض کے حملے سے بچنے کا بروقت انتظام ہو سکے۔ ہمیں اپنی صحت کے بارے میں چوکنا رہنا چاہیے۔ ڈاکٹر سے سوالات کرنے چاہئیں۔ طبی موضوعات پر اپنا مطالعہ وسیع کرنا چاہیے۔ دوسرے ڈاکٹر کی رائے لینا چاہیے۔ متبادل طریقہ علاج کے لیے نظر دوڑانا چاہیے۔ اپنی صحت اور تندرستی کی ذمہ داری کسی اور فرد یا پیشہ ور سے زیادہ خود اپنے آپ پر ڈالنا چاہیے۔

جسمانی صحت سے غفلت

ذرا سوچئے جب جسم کو نظر انداز کر دیا جائے تو بقیہ تین جہتوں میں کیا ہوگا؟ ہم نہ صرف اپنی صحت گنوا بیٹھیں گے بلکہ ذہنی طور پر بہت کچھ گنوا لیں گے۔ توجہ مرکوز کرنا، تخلیقی کام کرنا، اپنی قوت برداشت، ذہنی مضبوطی، اپنا حوصلہ، سیکھنے کی صلاحیت اور اپنی یادداشت۔ اس کے برعکس اگر ہم ورزش، آرام اور متوازن غذا کی باقاعدگی اپناتے ہیں تو ہم اپنی ذہنی استعداد کو برقرار رکھنے میں کامیاب رہتے ہیں۔ توجہ کا ارتکاز، ذہنی مضبوطی اور سیکھنے کی پیاس موجود رہتی ہیں۔

جب ہم اپنے جسموں کو نظر انداز کرتے ہیں جب ہم اپنی اشتہاؤں اور جذباتوں کے غلام بن جاتے ہیں تو ہماری جذباتی ذہانت ہمارے دل کے ساتھ کیا ہوتا ہے۔ صبر

وٹل، محبت، افہام و تفہیم، ہم احساسی دوسروں کو سننے کی صلاحیت، دوسروں کے ساتھ ہمدردی از خود دب جاتے ہیں۔ کھوکھلے الفاظ بن کر رہ جاتے ہیں۔
میں نے ایک بات از خود سیکھی ہے کہ اگر میں غذا یا ورزش کے بارے میں کوئی وعدہ یا عزم اپنے آپ سے یا کسی دوسرے کے ساتھ کرتا ہوں اور اسے پورا نہیں کرتا تو یقیناً دوسروں کی ضروریات اور احساسات کے بارے میں بہت کم حساس ہو جاؤں گا۔
میں اپنے آپ پر برہم اور پریشان ہو جاؤں گا۔ مجھے محسوس ہوگا کہ میری ”سالمیت“ اور ایمانداری میں کمی آگئی ہے۔ اور یہ احساس اس وقت تک رہے گا جب تک میں واپس اپنے ایفاءئے عہد پہ نہیں آتا۔ عزم نو نہیں کرتا اور پھر اس پر عملدرآمد نہیں کرتا۔

ایک شخص جو محض پانچ منٹ کے بعد کسی ترغیب و تحریص میں بہہ جاتا ہے، قطعاً نہیں جانتا کہ اگلے ایک گھنٹہ کے بعد کیا کرے گا۔ یہی وجہ ہے کہ ایک مفہوم میں برے لوگ برائی کے بارے میں بہت کم جانتے ہیں۔ وہ دب جانے کی وجہ سے ہمیشہ کسی دوسرے کی پناہ میں رہتے ہیں..... سی ایس لیوئیس

اور ذرا سوچئے ہماری روح، ہمارے ذہنی سکون کے ساتھ کیا ہوتا ہے۔ ہماری جینے کی خواہش متاثر ہوتی ہے۔ خدمت خلق کا جذبہ سرد ہو جاتا ہے۔ ایثار و قربانی سے گریزاں ہو جاتے ہیں۔ بڑے مقاصد کے لیے خود کو وقف نہیں کر سکتے۔ ہمارا ضمیر مردہ ہو جاتا ہے۔ ہر تحریص اور ترغیب میں بہہ جاتے ہیں۔ ذاتی یکجہتی کو پہنچنے والا نقصان ہمیں مزید اپنی ذات کے حصار میں بند کر دیتا ہے۔ زیادہ خود غرض ہو جاتے ہیں۔ لیکن جب ہم اپنا ذہن اصولوں کے مطابق اور ضمیر کی رہنمائی میں زندگی گزارنے کے لیے تیار کر لیتے ہیں۔ دوسروں کی خدمت کا عہد کر لیتے ہیں تو ہماری روح زندہ ہو جاتی ہے۔

دماغی ذہانت کا فروغ IQ.....

ذہنی صلاحیت یا IQ لیول بڑھانے کے لیے تین طریقے تجویز کیا کرتا ہوں۔ سب سے پہلے منظم اور منضبط مطالعہ اور تعلیم، جس میں اپنے شعبہ سے باہر کا مطالعہ بھی شامل ہے۔ دوسرے خود آگاہی کی کاشت تاکہ آپ واضح قسم کی ذمہ داریاں بنا سکیں اور اپنے

گوشہ عافیت اور باکس سے باہر کی باتیں سوچ سکیں۔ اور تیسرے سکھانے اور کرنے کے ذریعے خود بھی سیکھ سکیں۔

IQ

ذہنی صلاحیت کے فروغ کے تین طریقے

مسلل منظم اور منضبط مطالعہ اور تعلیم

خود آگاہی کی کاشت

پڑھانے اور کرنے سے سیکھنا

خاکہ نمبر A1.2

مسلل منظم اور منضبط مطالعہ اور تعلیم

جن لوگوں نے مسلسل سیکھنے، نشوونما پانے اور ترقی کرنے کا عہد کر رکھا ہوتا ہے۔ ان میں زندگی کی بدلتی ہوئی حقیقتوں کے مطابق خود کو تبدیل کرنے، مطابقت پیدا کرنے اور لچک پیدا کرنے کی صلاحیت ہوتی ہے۔ وہ زندگی کے کسی بھی شعبہ میں کمال دکھانے کی اہلیت رکھتے ہیں۔ ہمارا اپنا حقیقی اقتصادی تحفظ انسانی ضروریات پوری کرنے کی قوت میں پایا جاتا ہے۔ چنانچہ جس قدر برے حالات پیدا ہوتے ہیں اتنی ہی واضح قسم کی انسانی ضروریات ابھرتی ہیں۔ ہمارا تحفظ ہمارے اداروں یا ہماری ملازمتوں میں نہیں پایا جاتا۔ نئی ٹیکنالوجی انہیں بے معنی بنا سکتی ہے۔ لیکن اگر ہم مضبوط، فعال، بیدار، نمونہ پذیر اور سیکھنے والا ذہن رکھتے ہیں تو ہم ”مستعدی سے ٹیک آف کر سکتے ہیں“۔ یہ تصور کہ IQ ایک مقرر شدہ ہے بہت دیر ہوئی متروک ہو چکا ہے۔ ذہن کو جس قدر زیادہ استعمال کیا جائے یہ اتنا ہی مضبوط ہوتا ہے۔ علاوہ ازیں ذہن جس قدر زیادہ ضمیر کا ساتھ دے گا، اسی قدر زیادہ دانشمند ہو جائے گا۔

میں تو شدت سے اس بات میں یقین رکھتا ہوں کہ ٹیلی ویژن کو ہماری زندگیوں میں سے نکال کر دوبارہ مطالعے کو مروج کر دیا جائے۔ وسیع تر مطالعہ گہرا مطالعہ ہمارے گوشہ عافیت سے باہر کی چیزوں کا مطالعہ اور ہمارے شعبہ اور پیشہ سے متعلق اور اس سے باہر کا مطالعہ۔ مثلاً میں اور بہت سے میگزین اور رسائل کے علاوہ سائنٹفک امریکن، دی اکانومسٹ، سائیکالوجی ٹوڈے، ہارورڈ بزنس ریویو، فارچون اور بزنس ویک پڑھنا پسند کرتا ہوں۔ میری بیوی کی خواہش ہوتی ہے کہ میں زیادہ سے زیادہ فلکشن، سوانح عمریاں، خودنوشت سوانح وغیرہ پڑھوں جن میں اس کی دلچسپی پائی جاتی ہے۔ میرا خیال ہے کہ وہ پوری دانائی کے ساتھ یہ مشورہ دیتی ہے۔ مجھے بہت سی کتابیں تبصرے اور توثیق کی خاطر بھیجی جاتی ہیں۔ میں ان کتابوں کے مندرجات کی فہرست دیکھ کر جستہ جستہ مطالعہ کر لیتا ہوں اور جہاں میری دلچسپی کی بات ہو اسے تفصیل سے پڑھ لیتا ہوں۔ یوں میں ایک دو دن میں بہت سی کتابوں کا نچوڑ حاصل کرنے میں کامیاب ہو جاتا ہوں۔

کتابوں سے سیکھنے کا ایک بہت دلچسپ طریقہ یہ ہے کہ آپ جو کتاب پڑھیں یا سنیں اس کو چار حصوں میں تقسیم کر لیں۔ 1۔ مقصد، 2۔ مرکزی نکات، 3۔ جواز اور 4۔ اطلاق..... میں نے دیکھا ہے کہ اس انداز میں سوچنے کی تربیت دے کر آپ اپنے ذہن کو کتاب میں دی گئی باتوں کو ٹھیک طرح سمجھنے کے قابل بنا دیتے ہیں۔ بنیادی طور پر ہر فرد کو یہ فیصلہ خود کرنا ہے کہ وہ تسلسل کے ساتھ حصول علم کا عمل کیسے اور کس انداز میں جاری رکھے۔ ذی علم کارکن کے دور میں یہ نہایت ضروری ہے۔ لوگوں کو پوری احتیاط کے ساتھ جائزہ لینا ہوگا کہ وہ اپنا وقت کہاں پہ اور کیسے گزار رہے ہیں۔ وہ کتنا وقت ضائع کر رہے ہیں۔ اس کے بعد ہی وہ ذہنی طور پر منظم ہو سکتے ہیں۔ مختلف تحریریں پڑھنا بہت مفید ہوتا ہے۔ کچھ لوگ کہتے ہیں کہ وہ اتنے مصروف ہوتے ہیں کہ ان کے پاس پڑھنے کے لیے وقت ہی نہیں ہوتا۔ دیکھنے میں آیا ہے کہ لوگ اپنا آدھے سے زیادہ وقت ان کاموں میں گزار دیتے ہیں جو فوری نوعیت کے نہیں ہوتے۔ دراصل ہمیں منظم ہونے کی ضرورت ہوتی ہے۔ مطالعہ آپ کے ذہن کو وسعت، گہرائی اور بالیدگی بخشتا ہے۔

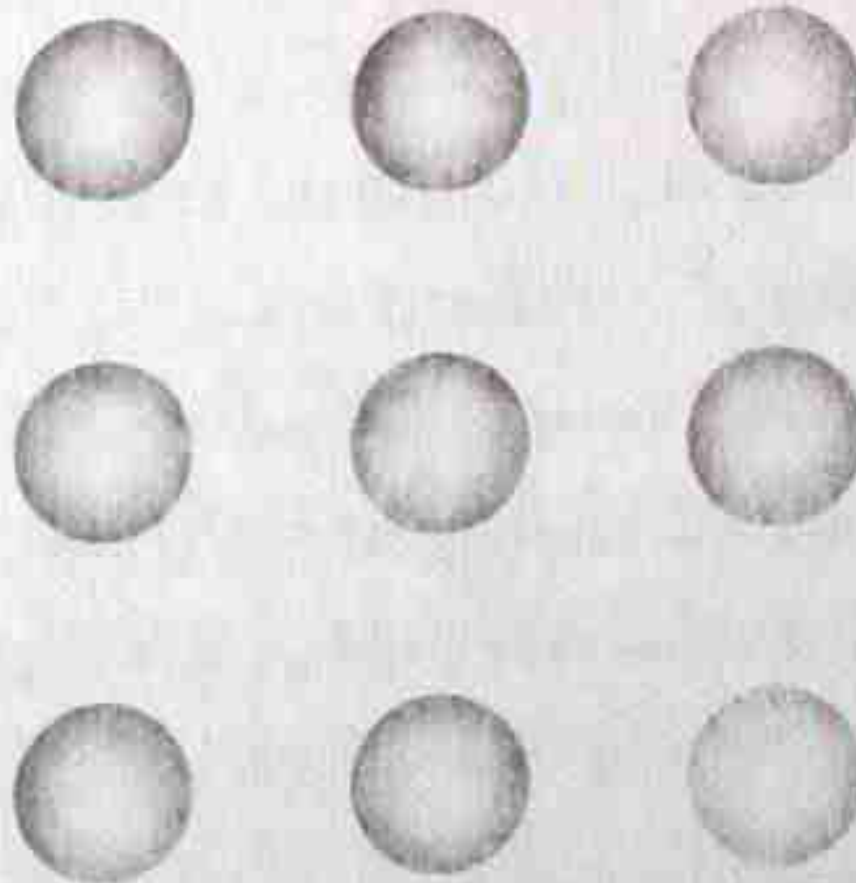
خود آگاہی کی کاشت

خود آگاہی میں چاروں ذہانتیں ملوث ہوتی ہیں اور یہ ایک منفرد قسم کی نعمت ہے۔ یہ محرک اور رد عمل کے درمیان فاصلہ کے لیے ایک متبادل لفظ ہے۔ فاصلہ جس میں آپ رک کر ایک فیصلہ یا انتخاب کر سکتے ہیں۔

خود آگاہی کاشت کرنا دراصل سمجھنے کی کوشش کرنا اور مفروضوں، تصورات اور Paradigms کو وضاحت کے ساتھ وضع کرنا ہے اور بلاشبہ ان سرگرمیوں میں سے ایک ہے جنہیں کارکردگی بڑھانے کے لیے اپنایا جاتا ہے۔ ہم ہمیشہ مفروضے قائم کرتے رہتے ہیں اور چونکہ وہ غیر واضح اور مبہم ہوتے ہیں (اس لیے کہ ہم جانتے ہی نہیں کہ انہیں وضع کر رہے ہیں) اس لیے آگے نہیں بڑھ سکتے۔ لیکن انہیں واضح اور غیر مبہم بنا کر زبردست کارکردگی دکھا سکتے ہیں۔ ہم باکس سے باہر دیکھنے اور سوچنے کے قابل ہو سکتے ہیں۔

مجھے وضاحت کے لیے ایک تجربہ پیش کرنے کی اجازت دیجیے۔ اسے نوٹکٹوں کی مشق کہتے ہیں۔ ممکن ہے آپ یہ مشق پہلے بھی کر چکے ہوں۔ لیکن اس کے باوجود میں آپ پر زور دوں گا کہ اسے ایک دفعہ پھر کریں تاکہ مفروضوں کو غیر مبہم بنانے اور اپنی باکس سے باہر سوچنے کی اہمیت کو تقویت دے سکیں۔

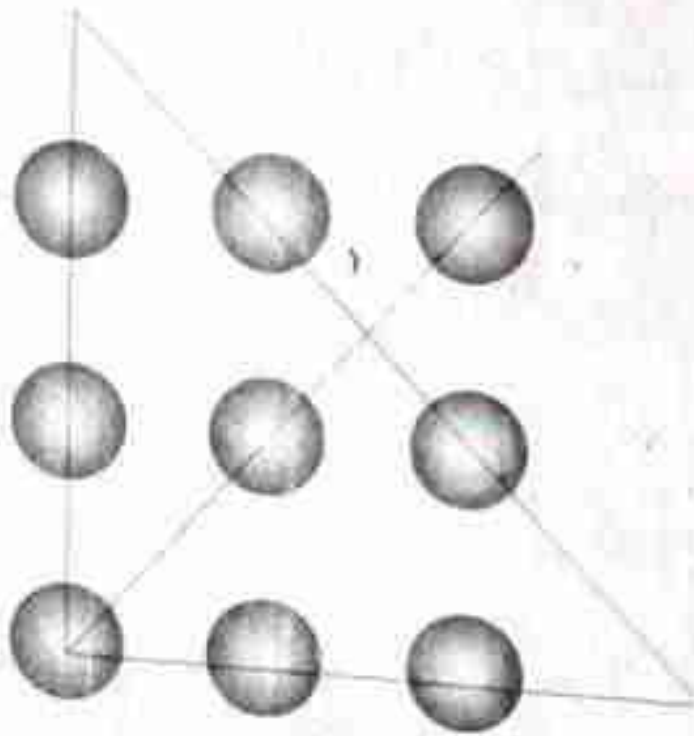
نیچے دیے گئے نوٹکٹوں پر آپ نے چار سیدھے خطوط اس طرح کھینچے ہیں کہ آپ کا قلم یا پینسل کاغذ سے نہ اٹھے یعنی خطوط ایک دوسرے سے جڑے ہوئے ہوں اور نوٹکٹوں میں سے گزریں۔ (دیکھئے خاکہ نمبر A1.3)



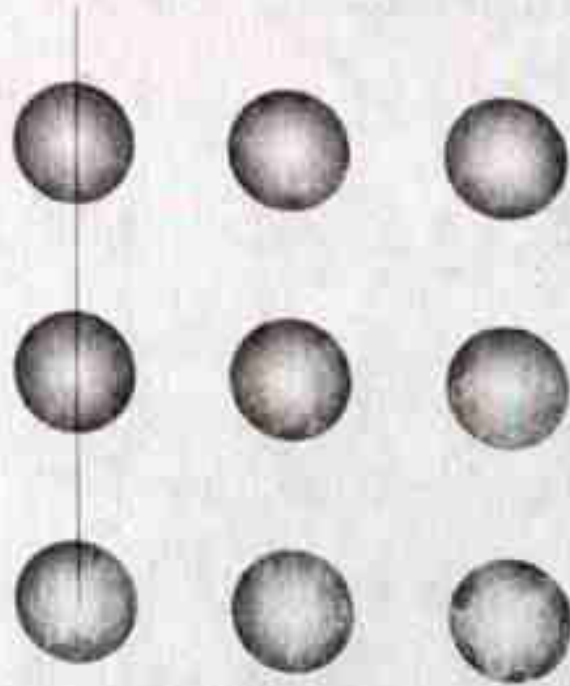
خاکہ نمبر A1.3

اگر ایسا کرتے ہوئے آپ کو مشکل درپیش ہے تو دوبارہ کوشش کیجئے لیکن اس دفعہ باکس کے باہر آ کر سوچیں۔ ممکن ہے آپ نے فرض کر لیا ہو کہ آپ کے خطوط کو باکس کے اندر رہنا ہے۔ (یہیں پہ باکس کے باہر آ کر سوچنے کا مرحلہ آتا ہے) اب ذرا غور کیجئے کہ آپ کیا کر رہے ہیں۔ اب آپ اپنی سوچ کے بارے میں سوچ رہے ہیں۔ کوئی اور حیوان (جاندار) ایسا نہیں کر سکتا۔ یہی وجہ ہے کہ کوئی حیوان اپنے آپ کو دوبارہ ایجاد نہیں کر سکتا۔ میں اور آپ ایسا کر سکتے ہیں کیوں؟ اس لیے کہ ہم اپنے مفروضوں کو پرکھ سکتے ہیں۔ چلئے اب ان نو نکات کو چار خطوط کے ذریعے ملانے کی کوشش کیجئے۔ پہلے آپ نے مربع کی صورت میں چاروں خط کھینچے اور ایک نکتہ بچ گیا یہ کوشش آپ نے باکس کے اندر رہتے ہوئے کی۔ اس سے بات نہیں بنی۔ اب باہر آ جائے۔

آئیے دیکھتے ہیں کہ جب آپ باکس کے باہر آنے کا سوچتے ہیں تو کیا ہوتا ہے؟ دیکھئے..... پہلا خط اس طرح کھینچئے کہ وہ باکس کے باہر آ جائے (خاکہ نمبر A.14) اب دوسرا تیسرا اور چوتھا خط کھینچئے۔ (خاکہ نمبر A.15)



خاکہ نمبر A.15



خاکہ نمبر A.14

آئیے میں آپ کو ایک اور موقعہ دیتا ہوں۔ ایک سیدھا خط ان نو نکاتوں میں سے کھینچئے۔ اب اپنے ذہن پہ بوجھ ڈالئے۔ آپ کیا فرض کر رہے ہیں؟ ایک ایسا سیدھا خط جو تمام نکاتوں میں سے گزرے۔ آپ ایسا نہیں کر سکتے کیوں کہ اس کے لیے آپ کو نکتے کسی اور ترتیب میں رکھنا ہوں گے۔ اب آپ کیا فرض کر رہے ہیں..... خط کی چوڑائی

دیکھئے خاکہ نمبر A.1.6۔

خود آگاہی کے لیے چاروں ذہانتوں کو ملوث کرنا پڑتا ہے۔ اور یہ ایک منفرد انسانی استعداد ہے۔ محرک اور رد عمل کے درمیان پائے جانے والے فاصلہ کے لیے ایک متبادل لفظ۔ جہاں آپ رک کر ایک فیصلہ یا انتخاب کرتے ہیں۔

خود آگاہی کی نشوونما کرنے کے بہت سے طریقے ہیں۔ میری بیٹی کولین نے اپنی ڈائری (روزنامہ) میں اپنی آنکھوں کے لیے ستر کے قریب نسخے لکھ رکھے ہیں۔ ڈائری لکھنے کے عمل نے اسے اس قابل بنادیا ہے کہ وہ زندگی میں اپنی دلچسپیوں کو ایک مبصر کی حیثیت سے دیکھ سکے۔ اور ان مشاہدات کی بنیاد پر ایک لمحے کے نوٹس پر نئے انداز میں پیش کر سکے۔ اس لیے کہ اس کی خود آگاہی بہت گہری اور مضبوط ہے۔

خیالات کو ضبط تحریر میں لانا ذرا مشکل کام ہے لیکن بہت طاقتور اور صراحت بخش ہوتا ہے۔ ایک ناکامی سے سیکھنا کامیاب بناتا ہے سیکھنے کا عمل زندگی کو مفید بناتا ہے۔ اپنے خیالات کو تحریر کرتے رہنے سے ذہن سوچنے کے عمل کو آگے بڑھاتا ہے۔ خود آگاہی کو فروغ دیتا ہے۔

اپنے بارے میں اور دوسروں کے بارے میں آگاہی کو فروغ دینے کا ایک اور موثر طریقہ دوسروں سے فیڈ بیک لینا ہے۔ ہم سب متعدد بلائنڈ سپاٹ رکھتے ہیں ہم ان سے از خود آگاہ نہیں ہو پاتے۔ لیکن یہ ہماری اثر انگیزی کو کمزور بناتے رہتے ہیں۔ لیکن اگر ہم رسمی یا غیر رسمی انداز میں فیڈ بیک لینے کی عادت پختہ کر لیں تو اپنے راستے سے بھٹک نہیں سکتے اور اگر کسی وجہ سے کچھ دیر کے لیے بھٹک جائیں تو فیڈ بیک ہمیں فوراً سنبھلنے کا موقعہ دے دیتی ہے۔ لیکن فیڈ بیک ان لوگوں سے حاصل کیجئے جو ہمارے ارد گرد رہتے ہیں۔ کام میں اور گھر میں..... اور جن کو ہم قابل اعتنا سمجھتے ہیں۔ یہ کام اسی طرح ہے جیسے لوگ مارکیٹ ریسرچ کرتے ہیں۔ فیڈ بیک ہمیں اپنے ایسے بلائنڈ سپاٹس (کمزور پہلوؤں) سے آگاہ کرتی ہے جو زیادہ تر دوسرے لوگوں کو بھی نظر نہیں آتے۔

مجھ سمیت بہت سے لوگ عبادت کو ضمیر کی سمت جانچنے کا ایک ذریعہ سمجھتے ہیں۔ عبادت ہمیں بتاتی ہے کہ زندگی ایک مشن ہے۔ ایک ذمہ داری اور خدمت کا ایک موقعہ ہے۔ عبادت ہمیں غلطی تسلیم کرنے، ایک قدم پیچھے ہٹنے، معذرت کرنے اور عزم نو کرنے

کا حوصلہ اور قوت بخشی ہے تاکہ ہم پھر سے درست راہ پر چل سکیں۔

پڑھانے اور کرنے سے سیکھنا

تیسرے باب کو ایک دفعہ پھر دیکھئے۔ سبھی اس بات کو تسلیم کرتے ہیں کہ جب آپ کسی کو پڑھاتے ہیں تو پڑھائی جانے والے چیز کو اچھی طرح سیکھتے اور سمجھتے ہیں اور آپ کا سیکھنا اس وقت آپ کی ذات کا حصہ بنتا ہے جب آپ اس پر عمل کرتے ہیں۔ جاننا اور اس پر عمل نہ کرنا واقعتاً نہ جاننے کے برابر ہے۔ سیکھنا اور اس پر عمل نہ کرنا نہ سیکھنے کے مترادف ہے۔ اسے یوں بھی کہا جاسکتا ہے کہ کسی بات کو سمجھنا لیکن اس کا اطلاق نہ کرنا اسے نہ سمجھنے کے برابر ہے۔ کرنا، زیر عمل لانا، علم اور تفہیم کو آپ کے شعور کا حصہ بناتا ہے۔

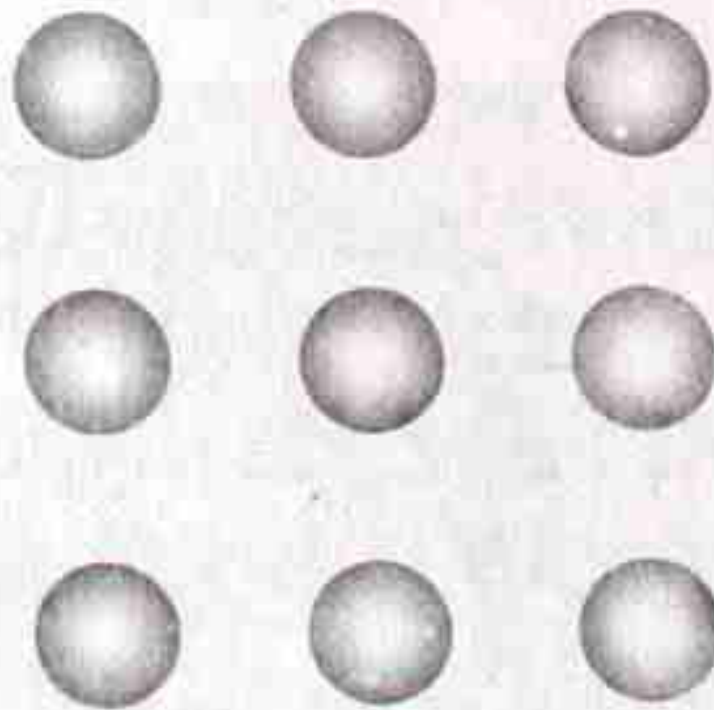
فرضی نشوونما کو نظر انداز کرنا

آج کل ہم ایک ایسی دنیا میں رہ رہے ہیں جو کچل کر رکھ دینے والی پیچیدگی اور رفتار کی مالک ہے۔ مارکیٹیں اور ٹیکنالوجی کسی ایک خطے کی اجارہ داری میں نہیں رہیں۔ ایک نئی قسم کی دہشت گردی جو زبردست قسم کے عالمگیر اور تباہ کن نتائج کے ساتھ ہر دل میں ایک خوف پیدا کر رہی ہے۔ ہر معاشرہ اپنی اقدار میں ایک الجھاؤ اور چکر محسوس کر رہا ہے۔ خاندان ایسے دباؤ میں ہیں جو ماضی میں کبھی نمودار نہیں ہوئے۔ ان چیلنجوں کا سامنا کرنے والا انجن دماغ، یعنی سوچنے کی طاقت ہے۔ جب اسے نظر انداز کیا جائے گا تو جسم از خود متاثر ہوگا۔ کسی نے کہا ہے۔ اگر تم تعلیم کو مہنگا سمجھتے ہو تو پھر جہالت اپنا لو۔ زندگی کا حکم نامہ یہ ہے کہ نشوونما پاؤ یا پھر مر جاؤ۔ بہت سے پیشوں کی ”ہاف لائف“ محض چند برس ہے۔ اگر ہم اپنی ذہنی نشوونما کی ذمہ داری اپنے آجر ادارے پر ڈال دیں تو تیزی سے دست نگر اور پیشہ ورانہ اعتبار سے متروک ہو جائیں گے۔ اس سے ہماری معاش کی صلاحیت محدود ہو کر رہ جائے گی۔ ہم اپنی ملازمتیں کھو بیٹھیں گے۔ جسم بہت تیزی سے انحطاط کا شکار ہوتا ہے۔ ہم بہت جلد مر جاتے ہیں۔

جب ہم اپنے ذہن اور اس کی مسلسل نشوونما کو نظر انداز کرتے ہیں تو ہمارے دل یعنی ہمارے تعلقات پر کیا اثرات مرتب ہوتے ہیں۔ ہم جہالت، تعصب میں مبتلا ہو

جاتے ہیں۔ لکیر کے فقیر بن جاتے ہیں۔ ہم تنگ نظری اور نرگسیت کے شکار ہو جاتے ہیں۔ زندگی کے تمام تر منظر کو کوتاہ نظری سے دیکھتے ہیں۔ اپنی ذات کے حصار میں گرفتار ہو جاتے ہیں۔

جب ہم سیکھنا چھوڑ دیتے ہیں تو ہماری روح پر کیا اثرات مرتب ہوتے ہیں۔ پہلے تو ضمیر بے حس ہو جاتا ہے پھر خاموش۔ کیونکہ یہ ہمیں مسلسل سیکھنے اور نشوونما پانے کے لیے کہتا ہے۔ ہم زندگی میں وژن اور اپنی آواز پانے کی جدوجہد دونوں کھو بیٹھتے ہیں۔ یہی دونوں زندگی میں ہمارے جذبے کا منبع ہوتے ہیں۔ ہمیں دانش و حکمت دینے والا لٹریچر بوریٹ سے لبریز محسوس ہوتا ہے۔ ہمیں اس میں کوئی تحریک دلچسپی محسوس نہیں ہوتی۔



خاکہ نمبر 1.6 A

EQ جذباتی ذہانت کو فروغ دینا

دلچسپ بات یہ ہے کہ اگر آپ جذباتی ذہانت کے لٹریچر کا مطالعہ توجہ سے کریں تو یہ EQ (جذباتی ذہانت) کی سرفرازی دور رس اثر انگیزی میں دکھاتا ہے اور پھر کہتا ہے کہ EQ کو فروغ دیا جاسکتا ہے۔ لیکن دلچسپ بات یہی ہے کہ اسے کیسے فروغ دیا جائے اس کے بارے میں بہت کم بتاتا ہے۔ تاہم جذباتی ذہانت کو فروغ دینے کے پانچ ابتدائی اجزاء مشترکہ طور پر تسلیم کیے جاتے ہیں۔ سب سے پہلے خود آگاہی اپنی زندگی کے بارے میں سوچنے کی صلاحیت ذاتی علم کی نشوونما اور خود کو بہتر بنانے کے لیے اس علم کا استعمال۔ اور پھر اپنی کمزوریوں پہ غالب آنا یا ان کی تلافی کرنا۔ دوسرے

نمبر پر ذاتی ترغیب۔ یہ اس بات سے تعلق رکھتی ہے کہ حقیقتاً لوگوں کو کیا چیز متحرک کرتی ہے۔ وژن، اقدار، اہداف، امیدیں، خواہشات اور جذبے جو ان کی ترجیحات بناتے ہیں تیسرے نمبر پر خود محکمی یا کسی کا اپنے وژن اور اقدار کے حصول کے لیے خود کو منظم کرنا۔ چوتھے نمبر پر ہم احساس ہونا، یہ دیکھنے کی صلاحیت کہ دوسرے لوگ ان چیزوں کے بارے میں کیا دیکھتے اور محسوس کرتے ہیں۔ اور پانچویں نمبر پر سماجی مہارتیں۔ ان کا تعلق اس بات سے ہے کہ لوگ کس طرح اختلافات دور کرتے ہیں۔ مسائل حل کرتے ہیں، تخلیقی حل پیش کرتے ہیں اور مشترکہ مفادات کو آگے بڑھانے کے لیے باہم بھرپور عمل کرتے ہیں۔

جذبائی ذہانت کو فروغ دینے کے پانچ بنیادی اجزاء

EQ

خود آگاہی

ذاتی ترغیب

خود محکمی

ہم احساس ہونا

سماجی مہارتیں

خاکہ نمبر 1.7 A

میں غیر متزلزل یقین رکھتا ہوں کہ جذبائی ذہانت کو فروغ دینے والے ان اجزاء کو پر اثر لوگوں کی سات عادات کے ذریعے منظم طور پر توانا کیا جاسکتا ہے۔ میں نے آٹھویں باب میں کہا تھا کہ ان عادات کے بھرپور اثرات کا تذکرہ تفصیل کے ساتھ یہاں نہیں کیا جاسکتا۔ اس کے لیے مذکورہ کتاب کا مطالعہ ہی مناسب طریقہ ہے۔ تاہم درج ذیل خاکہ میں آپ کو ایک چارٹ دکھائی دے گا جو ان عادات میں پوشیدہ

اصولوں کی نشاندہی کرتا ہے۔ یعنی ہر عادت کسی ایک اصول کا جوہر یا نچوڑ ہے۔ آپ سر دست آٹھویں باب میں سات عادات کا اختصار یہ دیکھ سکتے ہیں۔

سات عادات میں مجسم اصول

عادت	اصول
① Be Proactive	ذمہ داری/پیش قدمی
② انجام آذہن میں رکھ کر شروع کرنا	وژن/اقدار
③ پہلی چیز پہلے کرنا	دیانتداری/عملدرآمد
④ جیت جیت سوچنا	باہمی احترام/باہمی مفاد
⑤ پہلے دوسرے کو سمجھنا پھر اپنی بات سمجھانا	باہمی افہام و تفہیم
⑥ اتحاد عمل	تخلیقی تعاون
⑦ آری تیز کرنا	تجدید نو

خاکہ نمبر A 1.8

جذبائی ذہانت کی چار جہتوں کا سات عادات کے ذریعے فروغ

آئیے اب ہم جذبائی ذہانت کے پانچ عناصر کو ان سات عادات کے ساتھ تعلق کے حوالے سے زیر غور لاتے ہیں۔

خود آگاہی ہونا: اپنی ذات کے بارے میں آگاہی، انتخاب کرنے کا اختیار اور آزادی رکھنے کے بارے میں آگاہی، پہلی عادت Be Proactive کا قلب ہے۔ بالفاظ دیگر آپ محرک اور رد عمل کے درمیان پائے جانے والے فاصلہ سے آگاہ ہوتے ہیں آپ اپنی جینیات، حیاتیاتی ورثے، اپنی پرورش اور اپنے ارد گرد پائی جانے والی ماحولیاتی قوتوں سے آگاہ ہوتے ہیں۔ حیوانوں کے برعکس آپ دانشمندانہ انتخاب اور

فیصلہ کر سکتے ہیں۔ آپ بھانپ لیتے ہیں کہ آپ اپنی زندگی کی تخلیقی قوت ہیں یا بن سکتے ہیں۔ یہی آپ کا انتہائی بنیادی فیصلہ ہوتا ہے۔

جذبائی ذہانت کے پانچ اجزاء کا فروغ سات عادات کے ذریعے	EQ
① Be Proactive	خود آگاہی
② انجام ذہن میں رکھ کر ابتدا کرنا	ذاتی ترغیب
③ پہلی چیز پہلے رکھنا	خود محکمی
⑦ آری تیز کرنا	
⑤ پہلے دوسرے کو سمجھنا پھر اسے اپنی بات سمجھانا	ہم احساس ہونا
④ جیت جیت سوچنا	
⑤ پہلے دوسرے کو سمجھنا پھر اسے اپنی بات سمجھانا	سماجی مہارتیں
⑥ اتحاد عمل	

خاکہ نمبر A 1.9

ذاتی ترغیب: یہ ان فیصلوں (پسند و اختیار) کی بنیاد ہے جن کے تحت آپ اپنی اعلیٰ ترین ترجیحات، اہداف اور اقدار کا تعین کرتے ہیں۔ اور یہ ضروری طور پر عادت نمبر 2 کی عکاسی ہے یعنی انجام ذہن میں رکھ کر ابتدا کرنا۔ یہ فیصلہ آپ کی اپنی زندگی کو سمت دینے والا بنیادی فیصلہ ہوتا ہے۔

خود محکمی: خود محکمی عادت نمبر 3۔ پہلی چیز پہلے رکھنا اور عادت نمبر 7 آری تیز کرنا کا دوسرا روپ ہے۔ جب آپ ایک دفعہ فیصلہ کر لیتے ہیں کہ آپ کی ترجیحات کیا ہوں گی تو پھر آپ ان کے مطابق رہتے ہیں۔ یہ عادت دیانتداری، سالمیت، خود پر قابو رکھنے اور وہ کچھ کرنے کی ہے جو آپ واقعتاً چاہتے ہیں اور اپنی اقدار کے مطابق زندگی گزارتے ہیں۔

ہم احساس ہونا: ہم احساس ہونا پانچویں عادت، پہلے دوسرے کو سمجھنا اور پھر اس

کو اپنی بات سمجھانا کا پہلا نصف ہے۔ اس عادت کے تحت آپ اپنی سوانح حیات کو بلند کرتے اور دوسرے لوگوں کے دلوں اور دماغوں میں اتر جاتے ہیں۔ اس کے تحت آپ خود کو سمجھے جانے، دوسروں پر اثر انداز ہونے اور معاملہ بھانپنے یا فیصلہ کرنے سے پہلے صورت حال کے بارے میں سماجی طور پر حساس اور باخبر ہو جاتے ہیں۔

سماجی مہارتیں: ان سے مراد عادت نمبر 5.4 اور 6 کا امتزاج ہے۔ اس کے تحت آپ باہمی احترام اور باہمی مفاد کے زاویہ سے سوچتے ہیں تاکہ تخلیقی تعاون پیدا کیا جاسکے۔

میں ایک بار پھر اعتراف کرتا ہوں کہ میں نے سات عادات اور جذباتی ذہانت کی پانچ جہتوں کا باہمی تعلق اختصار کے ساتھ پیش کیا ہے۔ اگر آپ جذباتی ذہانت کے فروغ میں مزید دلچسپی رکھتے ہیں تو میری کتاب پر اثر لوگوں کی سات عادات کا ضرور مطالعہ کریں۔ یہ مشورہ میں اپنی کتاب کی تشہیر کے لیے نہیں دے رہا بلکہ ان اصولوں سے متعارف کرانے کے لیے دے رہا ہوں جو آفاقی، دائمی اور اپنا ثبوت آپ ہیں۔ اور اس کے لیے میں کوئی کریڈٹ نہیں لینا چاہتا کیونکہ ان کا تعلق تمام انسانیت سے ہے۔ اور یہ دنیا کے ہر بڑے مذہب، معاشرے اور قوم میں پائے جاتے ہیں۔

جذباتی ذہانت کو نظر انداز کرنا

ڈاکٹر شیلڈر اور بروس کرائیر، دل کی آواز کو نظر انداز کرنے سے جسم پر پڑنے والے اثرات کا ذکر کرتے ہوئے کہتے ہیں ”ذہانت کی گنجائش اس وقت کم ہو جاتی ہے جب مایوسی، اضطراب یا داخلی خلفشار برسر عمل ہوتے ہیں۔ اس طرح کی جذباتی کیفیات دل کی برقی اور حرکی کارکردگی کو بے آہنگ کر دیتی ہیں۔ اعصابی مستعدی ختم ہو جاتی ہے۔ یہی وجہ ہے کہ تیز طرار لوگ بھی احمقانہ حرکتیں کرتے دکھائی دیتے ہیں جب آپ داخلی ہم آہنگی کو روزمرہ کی ترجیح بنا لیتے ہیں تو اپنا بہت سا وقت اور توانائی بچا لیتے ہیں۔“

مذکورہ ماہرین کا کہنا ہے کہ ”ہمارا مدافعتی نظام اس وقت کمزور ہو جاتا ہے جب ہم اپنی اقدار اور ضمیر کے خلاف کام کرتے ہیں۔ اور اس وقت توانا ہوتا ہے جب ہم

محبت اور التفات محسوس کرتے یا اس کا اظہار کرتے ہیں۔“ دی ہارٹ میتھ آرگنائزیشن نے اس تعلق کو ذاتی اور ادارہ جاتی دونوں سطحوں پر ثابت کیا ہے۔ مثلاً آپ کسی اچانک جھگڑے یا ناگوار بحث مباحثہ کے بعد بیمار ہو جاتے ہیں۔ یا کوئی ایسا پراجیکٹ جس کے لیے آپ نے مہینوں عرق ریزی کی ہو اچانک منسوخ ہو جائے تو آپ بیمار ہو جاتے ہیں۔

SQ: روحانی ذہانت کا فروغ

میں اپنے سامعین اور قارئین کو روحانی ذہانت کو ترقی دینے کے لیے تین طریقوں کا مشورہ دیا کرتا ہوں۔ سب سے پہلے دیانتداری، اپنی اعلیٰ ترین اقدار کے ساتھ صدق و وفا رکھنا، اپنے ايقان اور ضمیر کا ساتھ دینا اور اپنے خالق سے تعلق رکھنا۔ دوسرے نمبر پر معنویت پیدا کرنا۔ لوگوں اور نصب العین کی خدمت کا فہم رکھنا اور تیسرے اپنی آواز..... اپنے کام کو اپنے منفرد جوہر یا صلاحیتوں اور اپنی پکار سے ہم آہنگ کرنا۔

روحانی ذہانت کے فروغ کے تین بنیادی اجزاء	SQ
دیانتداری اپنی اعلیٰ تر اقدار اور ضمیر کا ساتھ دینا	
معنویت انسانوں اور مقاصد کی خدمت کا فہم	
آواز اپنے جوہر اور پکار کے ساتھ کام کو ہم آہنگ رکھنا	

خاکہ نمبر 1.10 A

دیانتداری۔ وعدے کرنا اور انہیں پورا کرنا: اپنی دیانتداری کو پختہ تر کرنے کا بہترین طریقہ یہ ہے کہ ابتدا چھوٹے چھوٹے وعدوں سے کی جائے اور انہیں پورا کیا جائے۔ کوئی ایسا وعدہ کریں جو دوسروں کو بہت چھوٹا اور غیر اہم محسوس ہو لیکن آپ کے لیے ایک سنجیدہ کوشش کا نمائندہ ہو۔ دس منٹ کے لیے کوئی پسندیدہ ڈش نہ کھانا، ایک

روز ایک گھنٹہ ٹیلی وژن دیکھنا اور اس کی بجائے کوئی کتاب پڑھنا۔ خط میں کسی کا شکریہ ادا کرنا، روزانہ عبادت کرنا، توبہ کرنا یا الہامی کتاب پڑھنا، روزانہ کم از کم دس منٹ تک مذہبی الہامی کتاب ضرور پڑھنا۔

اس طرح کے عمل میں نکتہ یہ ہے کہ جب آپ کوئی وعدہ کرتے ہیں تو اسے بہر طور پورا کریں۔ اس سے آپ کو ایک بڑا وعدہ کرنے اور اسے پورا کرنے کی صلاحیت کو فروغ ملے گا۔ اس طرح کا عمل جاری رکھیں بہت جلد آپ میں اپنے موڈ پر قابو پانے اور وعدے کا احترام کرنے کا شعور گہرا ہو جائے گا۔ آپ اپنی ذاتی دیانتداری کو پختہ تر کر لیں گے، آپ کی دیانتداری آپ کو زبردست قوت دے گی۔ اس سے آپ کے اندر ایک چھوٹا سا شعلہ پیدا ہوگا جو بڑے بڑے وعدے اور معاہدے مکمل کرنے کا الاؤ بن جائے گا۔

دیانتداری..... اپنے ضمیر کی اطاعت کرنا: روحانی ذہانت یا طاقت بڑھانے کا زور دار طریقہ اپنے ضمیر کو تعلیم دینا اور اس کی اطاعت کرنا ہے۔ مادام ڈی سٹیل کا کہنا ہے ”ضمیر کی آواز اتنی کمزور ہوتی ہے کہ اسے دبانا بہت آسان ہوتا ہے۔ لیکن یہ اتنی واضح ہوتی ہے کہ اس کا غلط ہونا ناممکن ہوتا ہے“۔ اگر آپ اپنی روایات کی دانائی کا لٹریچر پڑھنا شروع کریں یا آپ ایسے لوگوں کی زندگیوں کا مطالعہ کریں جنہوں نے دوسرے لوگوں کو متاثر اور سر بلند کیا تو آپ کو اپنے ضمیر کی آواز بھی رہنمائی کرتی اور ہدایت دیتی ہوئی محسوس ہوگی حالانکہ یہ بہت چھوٹی ہوگی۔ سی ایس لیونیس کا کہنا ہے کہ آپ جس قدر زیادہ اپنے ضمیر کی اطاعت کریں گے آپ کا ضمیر اسی قدر زیادہ آپ سے مطالبات کرتا جائے گا، یہ نہ صرف مطالبات کرتا ہے بلکہ آپ کی صلاحیتوں کو بھی بڑھاتا ہے۔ آپ کی ذہانتوں اور طاقتوں کو بھی بڑھاتا ہے۔ آپ کی خدمت کا دائرہ وسیع کرتا ہے آپ کے جوہر دوگنا ہو جاتے ہیں کیونکہ آپ انہیں استعمال میں لاتے ہیں۔

اپنی آواز اور معنی تلاش کرنا: یہی موضوع دراصل اس کتاب کا بنیادی مقصد ہے۔ جو بقیہ تمام چیزوں پر اپنا سایہ پھیلا دیتا ہے لیکن اپنی آواز پانے کا ایک آسان طریقہ یہ ہے کہ خود سے سوال کریں۔ ”میری زندگی کی صورت حال اب مجھ سے کیا کہتی ہے؟ اپنی موجودہ ذمہ داریوں، فرائض اور منصب کے ساتھ مجھے کیا کرنا چاہیے؟ کون سا اقدام کرنا

دانشمندی ہوگا؟“ جب ہم اپنے ضمیر سے ملنے والے ان سوالوں کے جوابات کے مطابق رہتے ہیں تو گنجائش بڑھ جاتی ہے اور ضمیر کی آواز بلند ہو جاتی ہے۔

اپنی آواز یا پکار تلاش کرنے کا ایک اور اہم طریقہ یہ ہے کہ جب آپ کوئی پیشہ منتخب کریں، ملازمت یا نصب العین کا انتخاب کریں تو دیکھیں کیا یہ آپ کی اقدار اور ضمیر کے مطابق ہے۔ خود سے یہ بنیادی سوالات کرنا نہ بھولیے جو چار ذہانتوں یا طاقتوں کی نمائندگی کرتے ہیں، جسم، ذہن، دل اور روح..... مجھے کون سا کام کرنا پسند ہے جو واقعی میں عمدگی سے کر سکتا ہوں؟ کیا یہ وہی کام ہے؟ کیا میں سیکھنے کی قیمت ادا کر سکتا ہوں؟ جم کولنز اپنی کتاب گڈ ٹو گریٹ میں افراد اور اداروں کو یہ سوال اٹھانے پر زور دیتا ہے، میں دنیا میں کس کام کے لیے بہتر ہوں؟ یا دنیا میں کس کام کے لیے میں بہترین رہوں گا؟ میں اس کام کا کم از کم ایک درست جواب جانتا ہوں جو ہم سب پر ”نافذ“ ہوتا ہے یعنی ہم جو والدین ہیں۔ اگر ہم اپنے ذہن تیار کر لیں تو ہم دنیا میں سب سے بہتر اپنی اولاد کی پرورش کے معاملے میں ثابت ہو سکتے ہیں۔ ہمارے بچوں کی دیکھ بھال اور تربیت ہم سے بہتر کوئی نہیں کر سکتا۔

آج سے ایک ہزار سال بعد اس بات کی کوئی اہمیت نہیں ہوگی کہ میں کس قسم کی کار چلاتا تھا، کس قسم کے گھر میں رہتا تھا۔ میرے بنک اکاؤنٹ میں کتنی دولت تھی یا میرے کپڑے کیسے نظر آتے تھے۔ ہاں اس بات سے فرق پڑے گا کہ میں ایک بچے کی زندگی میں اہمیت رکھتا تھا۔

روحانی ذہانت کو نظر انداز کرنا: جب ضمیر اور دیانتداری کی خلاف ورزی کی جاتی ہے تو جسم پہ کیا اثر پڑتا ہے۔ آپ اسے لوگوں کے خدوخال میں دیکھ سکتے ہیں۔ ان کی آنکھوں میں دیکھ سکتے ہیں۔ عام طور پر یہ لوگ اپنے جسموں کو نظر انداز کرتے ہیں۔ ان کے جسم ”جل چکے ہوتے ہیں“۔ ان کے ذہنوں میں استدلال بھرا ہوتا ہے۔ ان کا استدلال خود کو جھوٹ کے لیے قابل قبول بناتا ہے۔ وہ احساس جرم میں مبتلا ہوتے ہیں۔ جب ضمیر اور دیانت کی خلاف ورزی کی جائے تو یہ پوری قوت سے ابھرتا ہے

چنانچہ وہ اسے دبانے کی کوشش کرتے رہتے ہیں۔ وہ ذہنی سکون سے محروم ہوتے ہیں ان کی معاملہ فہمی ناقص ہوتی ہے۔

دل پہ کیا گزرتی ہے؟ ایسے لوگ اپنے جذبات دوسروں کو سمجھنے کی صلاحیت اور دوسروں کا ہم احساس بننے کی صلاحیت گنوا بیٹھتے ہیں۔ ان کی دوسروں کے ساتھ ہمدردی اور محبت کرنے کی اہلیت بری طرح ختم ہو جاتی ہے۔

جب ایک فرد بہتری کی طرف آتا ہے تو وہ اس شر کو صاف طور پر سمجھنے لگتا ہے جو اب بھی اس میں موجود ہوتا ہے۔ جب ایک آدمی برائی میں اترتا چلا جاتا ہے تو اسے اپنی برائیاں بہت کم نظر آتی ہیں۔ ایک معقول فرد جانتا ہے کہ وہ بہت اچھا نہیں ہے۔ مکمل طور پر برا شخص سمجھتا ہے کہ وہ بالکل درست ہے۔ یہی عقل سلیم ہے، آپ نیند کو اسی وقت سمجھ سکتے ہیں جب بیدار ہوں نہ کہ سوئے ہوئے ہوں۔ آپ ریاضی میں اسی وقت اپنی غلطی کو دیکھ سکتے ہیں جب آپ کا ذہن پوری طرح کام کر رہا ہو۔ جب آپ غلطی کر رہے ہوتے ہیں تو اسے دیکھ نہیں سکتے۔ اچھے لوگ خیر اور شر دونوں کے بارے میں جانتے ہیں۔ برے لوگ ان دونوں میں سے کسی کے بارے میں کچھ نہیں جانتے۔
.....سی ایس لوئیس

لیڈر شپ، نظریات

بیسویں صدی میں لیڈر شپ کے نظریات کو پانچ زاویوں سے مرتب کیا گیا۔ یہ زاویے: خصوصیات، رویہ، حلقہ اثر، صورت حال اور تکمیل میں۔ لیڈر شپ کا عظیم آدمی کا نظریہ 1900ء سے پہلے غالب اور مقبول تھا۔ اسی میں سے امتیازی اوصاف یا خصوصیات کا نظریہ ابھرا۔ اس کے بعد نظریہ سازوں نے صورت حال اور ماحول کے عناصر کو بھی شامل کرنا شروع کر دیا۔ بالآخر یہ نظریہ ابھرا کہ ایک لیڈر کو تکمیل کرنے والا ہونا چاہیے۔ 1970ء کے بعد وضع کیے جانے والے نظریات درج ذیل ہیں۔

لیڈر شپ، نظریات، لٹریچر کا جائزہ

عظیم آدمی ڈاؤڈ (1936)

تاریخ اور اداروں کی تشکیل عظیم مرد یا عورت کی لیڈر شپ کرتی ہے۔ (حضرت موسیٰ علیہ السلام، حضرت محمد صلی اللہ علیہ وسلم، جون آرک، واشنگٹن، گاندھی، چرچل وغیرہ) ڈاؤڈ کا موقف ہے کہ عوام کسی کو لیڈر نہیں بناتے ہر معاشرے میں افراد مختلف درجے کی ذہانت، توانائی اور اخلاقی قوت رکھتے ہیں۔ کسی بھی سمت میں عوام کو متاثر کرتے ہیں۔ عوام کو ہمیشہ محض چند ایک عظیم تر افراد رہنمائی مہیا کرتے ہیں۔

امتیازی اوصاف ایل ایل برنارڈ (1926) بنگہم (1927)

کیلیبورن 1935 کرک پیٹرک - لاک (1991)

لیڈران اعلیٰ تر اوصاف سے مالا مال ہوتا ہے جو اسے اپنے پیروکاروں سے

مختلف بناتے ہیں۔ امتیازی اوصاف کا نظریہ دو سوالات کو سامنے رکھتا ہے۔ کون سے اوصاف لیڈروں کو عام آدمیوں سے ممتاز کرتے ہیں؟ یہ فرق کس حد تک ہوتا ہے۔ صورت حال کا نظریہ: بوگارڈس (1918)

ہر سے اور بلانکارڈ (1972)

ہوکنگ (1924) پرسن (1928)

لیڈرشپ صورت حال کے تقاضوں کی پیداوار ہوتی ہے۔ صورت حال کے عوامل تعین کرتے ہیں کہ کون ایک لیڈر کی حیثیت سے ابھرے گا۔ ایک عظیم لیڈر کا ظہور وقت مقام اور حالات کا نتیجہ ہوتا ہے۔

ذاتی صورت حال کا نظریہ: برنارڈ (1938) باس (1960)

ایف جے براؤن۔ (1936) کیس (1933)

سی اے گبز (1947) جین کنز (1947) لیپائرے

(1938) سرفی (1941) ویسٹ برگ (1931)

اس نظریہ میں عظیم آدمی اور صورت حال دونوں نظریات کا امتزاج پایا جاتا ہے۔ اس کا کہنا ہے کہ لیڈرشپ کا مطالعہ کرتے ہوئے موثر، عاقلانہ اور عملی اوصاف کے ساتھ ساتھ ان مخصوص حالات کو بھی مد نظر رکھنا چاہیے جن میں فرد ابھرتا ہے۔ 1۔ شخصیت کے اوصاف 2۔ گروپ کی نوعیت اور اس کے ارکان 3۔ گروپ کو درپیش واقعات۔

تحلیل نفسی کا نظریہ: ایرکسن (1964) فرینک (1939)

وائیڈ (1913, 1922) فرام (1941)

ایچ لیوی سن (1970) وولمین (1971)

لیڈر باپ کے روپ میں کام کرتا ہے۔ محبت یا خوف کا ذریعہ ہوتا ہے۔ فوق انا کی تجسیم کرتا ہے۔ پیروکاروں کی مایوسی اور تباہ کن جارحیت کا جذباتی اخراج کرتا ہے۔ انسانی فطرت کا نظریہ: آرگیرس (1957, 1962)

بلیک اور ماؤٹن (1965) ہر سے

اور بلانکارڈ (1972) لیکرٹ (1967)

ماسلو (1965) میک گریگور (1966)

یہ نظریہ رکھنے والے مفکرین کہتے ہیں کہ انسانی فطری طور پر دوسرے انسانوں سے تحریک حاصل کرتے ہیں اور ادارے فطری طور پر ڈھانچے اور کنٹرول کے مرہون منت ہوتے ہیں۔ لیڈرشپ ادارہ جاتی رکاوٹوں کو بدلتی ہے تاکہ انسانوں کو آزادی ملے

اور انکی قوتیں اور خدمات ادارے کو مکمل طور پر مل سکیں۔

لیڈر کے کردار کا نظریہ: ہومالس (1950) کاہن اور

کونن (1970) کیر اور جہرمانیر (1978)

اوسبورن اور ہنٹ (1975)

فرد کے اوصاف اور صورت حال کے تقاضے اس طرح باہمی عمل کرتے ہیں کہ ایک یا چند افراد لیڈر کی حیثیت سے ابھر آتے ہیں۔ گروپ کا ڈھانچہ گروپ کے باہمی افعال پر مبنی ہوتا ہے اور گروپ مختلف کرداروں اور حیثیتوں کے مطابق منظم ہو جاتا ہے۔ لیڈر شپ امتیازی کرداروں میں سے ایک ہوتی ہے۔ اس منصب پر فائز فرد سے توقع کی جاتی ہے کہ وہ اس انداز میں پیش آئے جو دوسروں سے مختلف ہو۔ لیڈروں کا رویہ وہی ہوتا ہے جو ان کے خیال میں دوسرے ان سے توقع رکھتے ہیں۔ منٹز برگ لیڈر کو ان کرداروں میں دیکھتا ہے۔ سربراہ، لیڈر، تعلق پیدا کرنے والا، نگران، ترجمان، مہم جو، شورش کو سنبھالنے والا، وسائل مختص کرنے والا اور معاملات طے کرنے والا۔

راہ اور ہدف کا نظریہ: ایم جی ایوانز (1970)

بی آر گوپولوس، مانی اور

جونز (1957) ہاوس (1971) ہاوس اور ڈیزلر

(1974)

لیڈر پیروکاروں کو طرز عمل (راہ) دکھا کر ان میں تبدیلی لاتا ہے۔ لیڈر اپنے پیروکاروں کو وضاحت کے ساتھ اہداف بتاتا اور اچھی کارکردگی پہ ابھارتا ہے۔ صورت حال کے عوامل وہ راستہ متعین کرتے ہیں جن پہ چل کر لیڈر راہ اور ہدف کے مقاصد حاصل کرتے ہیں۔

طاقت کے اثرات، شرکت کرنے والی لیڈر شپ۔ کوچ اور فریچ (1948)

جے گارڈنز (1990) لیوٹن، لیٹ اور دہائٹ

(1939) وروم اور ٹین (1974)

ریسرچ دیکھتی ہے کہ ایک لیڈر کس قدر طاقت رکھتا ہے اور اسے اپنے پیروکاروں پر اثر نافذ کرتا ہے۔ شرکت کرنے والی لیڈر شپ اپنے پیروکاروں میں اقتدار کا اشتراک رکھتی اور انہیں با اختیار بناتی ہے۔ وروم اور ٹین سمجھتے ہیں کہ لیڈر ”حکم نامے“ اور ماتحت غیر فعال اطاعت کرنے والے پیروکار ہوتے ہیں۔ جب ماتحتوں کو زیادہ علم حاصل ہو جاتا ہے تو وہ زیادہ فعال شریک کار بن جاتے ہیں۔ گارڈنز کا کہنا ہے کہ لیڈر شپ

ترغیب دینے کا عمل یا ایسی مثال ہوتی ہے جس سے ایک فرد (یا لیڈر شپ ٹیم) لوگوں کے ایک گروہ کو ایسے مقاصد کے حصول کی جدوجہد پر مائل کر لیتا ہے جو اسکے لیڈر کا ہدف یا اس کے پیروکاروں کا مشترکہ ہدف ہوتا ہے۔

گارڈنز نشاندہی کرتا ہے کہ لیڈر شپ ایک ایسا رول ہے جو تکمیل کرتا ہے چنانچہ لیڈرز اس نظام میں تکمیل کا کردار ادا کرتے ہیں جس کی چوٹی پر وہ خود موجود ہوتے ہیں۔

نسبت اور جانبداری: بریان اور کیلے (1978)

کیٹر اور کاہن (1966) لارڈ (1976, 1985)

لارڈ، بنگ، رش اور تھامس (1978) مچل

لارسن (1977)

لیڈر شپ سماجی سطح پر تعمیر ہونے والی ایک حقیقت ہے۔ لیڈر شپ سے منسوب صفات مبصرین اور گروپ ارکان کی طرف سے جانبدارانہ ہوتی ہیں۔ اور اس کی وجہ انفرادی سماجی حقائق ہوتے ہیں۔ علاوہ ازیں انفرادی تدوینی ڈھانچہ جاتی اور ماحولیاتی فرق لیڈر شپ میں تنوع کا سبب بنتے ہیں۔

تکمیل کرنے والی لیڈر شپ باس، بنیس (1984, 1993)

برنز (1978) ڈاؤنٹن (1973) فیئر ہوم (1991)

اولول (1995) ڈی پری (1992) پچی اور ڈیوانے

برنز کا کہنا ہے کہ کایا کلپ کرنے والی لیڈر شپ ایک ایسا عمل ہے جس میں لیڈرز اور پیروکار ایک دوسرے کو بلند کرتے ہیں۔ اخلاقی بلندی اور ترغیب مہیا کرتے ہیں۔ پیروکاروں کے بارے میں سمجھا جاتا ہے کہ وہ گروہ کے مفاد میں ذاتی مفادات سے بالاتر ہو جاتے ہیں۔ دور رس مقاصد کو پیش نظر رکھتے اور اس بات کی آگاہی حاصل کر لیتے ہیں کہ اہم کیا ہے۔ بنیس کے مطابق موثر لیڈرز تین فرائض سرانجام دیتے ہیں۔ صف بندی کرتے ہیں۔ تخلیق کرتے ہیں اور باختیار بناتے ہیں۔ لیڈرز اداروں کی کایا کلپ افراد وسائل کو منظم کر کے کرتے ہیں۔ بنیس کا کہنا ہے کہ لیڈر درست چیزیں کرتا ہے جبکہ مینجر چیزوں کو درست کرتا ہے۔

کرشمانی لیڈر شپ کانگر اور کیننگو (1987) مینڈل (1990) ہاؤس (1977)

جے میکسویل (1999) شمیر، ہاؤس اور آر تھر (1993)

کرشمانی لیڈر شپ تصور کرتی ہے کہ لیڈرز استثنائی خوبیاں رکھتے ہیں (پیروکار بھی

یہی سمجھتے ہیں)۔ ایک لیڈر کی اثر انگیزی اس کی حاکمیت یا روایت پر منحصر نہیں ہوتی بلکہ اس ادراک پر ہوتی ہے جو اس کے پیروکار سمجھتے ہیں۔ کیرشمانی لیڈر شپ کے خدوخال میں امتیازی اوصاف، معروضی مشاہدات، ذاتی نظریات، تحلیل نفسی اور سماجی لگاؤ شامل ہوتا ہے۔

دوسروں پہ انحصار فیڈلر (1967) فیڈلر اور کیمیر ز اور ماہر (1976)
ایک مخصوص کام یا توقعات کو پیش نظر رکھنے والا لیڈر صورت حال کا مرہون منت ہوتا ہے۔ اس نظریہ کے بعد لیڈر شپ ٹریننگ پروگرام اس طرح وضع کیے گئے کہ ایک لیڈر کو اپنی سمت کی نشاندہی کرنے میں مدد ملے اور صورت حال کے سازگار ہونے یا ناسازگار ہونے کی روشنی میں لائحہ عمل مرتب کرے۔

باوقوف لیڈر شپ بیسویں صدی کا عظیم فرد ایچ گارڈنر (1995)

جے کولنز (2001)

لیڈرز ایسے افراد ہوتے ہیں جو اپنے قول اور عمل سے اکثریت کے رویے، خیالات اور محسوسات کو متاثر کرتے ہیں۔ انسانی ذہن کی فطرت سے آگاہی حاصل کر کے لیڈر اور پیروکار دونوں ہی لیڈر شپ کی فطرت کو بصیرت مہیا کرتے ہیں۔ کولنز کا کہنا ہے کہ اداروں کے درمیان فرق ہی پائیدار نتائج پیدا کرتے ہیں یا نہیں کرتے۔ اور یہ فرق وہ ادارے رکھتے ہیں جن کے لیڈر پانچ درجوں کی لیڈر شپ کا مظاہرہ کرتے ہیں۔

باہمی عمل کے نظریات اور ماڈلز: ڈیوس اور لوتھانس (1979)

فیڈلر اور لیسٹر (1977) فلک اور وینڈلر (1982)

گرین (1976) گرینی (1975) یوکی (1971)

لیڈر شپ باہمی تعامل کا نام ہے۔ اس کی مثالوں میں لیڈروں کا بنایا ہوا سٹرکچر، لیڈر کی ذہانت اور اس کے گروپ کی کارکردگی کے درمیان تعلق۔ لیڈر اور ہر فرد کے درمیان، تعلق، تبادلہ کی شکل میں سماجی ارتباط یا رویوں کا نتیجہ۔

لیاقت پر مبنی لیڈر شپ: ہینس (1993) بویائیزس، کیمرون، کوئن

کوئی فرد ایسی لیاقت و صلاحیت سیکھ سکتا اور اسے بہتر بنا سکتا ہے جو غیر معمولی کارکردگی دکھانے والوں (لیڈرز) اور اوسط درجہ کی کارکردگی دکھانے والوں کے درمیان فرق کو پہلے سے بھانپ سکتی ہے۔

متحرک کرنے والی اور نظری لیڈر شپ: برنس، کووزس اور پوسنر

(1995) پیٹرز وائر مین (1990) رچرڈز اور
اینگلز (1986)

کووزس اور پوسز کے مطابق لیڈرز اپنے ماتحتوں میں جذبہ بھڑکاتا اور ایسے کمپاس کی طرح خدمت سرانجام دیتا ہے جو اسکے ماتحتوں کی رہنمائی کرتی ہے۔ دونوں مفکرین لیڈرشپ کو ایسا آرٹ قرار دیتے ہیں جو دوسروں کو متحرک کر دیتا ہے تاکہ وہ مشترکہ مقاصد کے لیے جدوجہد کر سکیں۔ بنیادی شرط پیروکاروں میں خدمت کی خواہش اور لیڈر میں انہیں متحرک کرنے کی صلاحیت ہے۔ لیڈرز صارفین کی ضروریات پوری کرنے کے لیے وژن تخلیق کرتے ہیں ملازمین کو توانا کرتے ہیں اور انتشار کے ماحول میں ہم آہنگی لاتے ہیں۔ چنانچہ لیڈرشپ وژن مرتب کرنے، انداز وضع کرنے اور ماحول تیار کرنے کا کام کرتی ہے جس میں چیزیں تکمیل پائیں۔

انتظامی اور سٹریٹجک لیڈرشپ: ڈرکر (1991) جیکب اور جیکوس
(1990) کوٹلر (1998) جیکوس اور کلیمنٹ

(1991) بکنگھم اور کاف مین (1999) بکنگھم اور کلفٹن (2001)۔
لیڈرشپ خارجی اور داخلی شراکت میں تکمیل کی نمائندگی کرتی ہے۔ ڈرکر اس شراکت کے تین اجزاء کو نمایاں کرتا ہے۔ مالی، ذاتی اور کارکردگی۔ اس کا کہنا ہے کہ لیڈرز اپنے اداروں کی کارکردگی اور کمیونٹی دونوں کا ذمہ دار ہوتا ہے۔ لیڈر کردار ادا کرتا ہے اور خصوصی خوبیاں رکھتا ہے۔ کوٹلر کا کہنا ہے کہ لیڈر وژن اور سمت واضح کرتا ہے۔ لوگوں کو صف آرا کرتا ہے۔ انہیں قائل پر جوش اور توانا کرتا ہے۔

نتائج پر مبنی لیڈرشپ: اولرچ، زیگر اور سال ووڈ (1991)

نوہریہ جاکس اور رابرٹ سن (2003)

اولرچ اور ساتھیوں کا کہنا ہے کہ ”لیڈرز غیر معمولی نتائج پیدا کرتے ہیں“۔ وہ نتائج کو کردار سے مربوط کرتے ہیں۔ لیڈرز بہترین اخلاقی کردار دیانتداری اور توانائی رکھتے ہیں۔ علاوہ ازیں تکنیکی علم اور طریق عمل کی واضح سوچ رکھتے ہیں۔ لیڈرز ایسا رویہ اپناتے ہیں جو کامیابی کو مزید مستحکم کرتا ہے۔ نوہریہ اور ساتھیوں کا کہنا ہے کہ بہترین نتائج دینے والے لیڈرز ’سٹریٹجی‘ عملدرآمد، سٹرکچر اور کلچر کو پیش نظر رکھتے ہیں۔

لیڈرز بحیثیت استاد: ڈیری (1992) پچی (1998)

لیڈرز استاد ہوتے ہیں۔ لیڈرز سکھائے جانے کے قابل نکتہ نظر قائم کرتے ہیں۔ لیڈرشپ سبق آموز کہانیاں سنا کر لوگوں کو عمل پر اکسانے میں کامیاب رہتی ہے۔ پچی کا

کہنا ہے کہ موثر لیڈرشپ موثر تدریس کے مترادف ہوتی ہے۔

لیڈرشپ بحیثیت پرفارمنگ آرٹ: ڈیپری (1992) منٹز برگ (1998)

ویل (1989)

لیڈرشپ ان معنوں میں مخفی ہوتی ہے کہ لیڈرز خارجی سطح پر لیڈروں کے افعال سرانجام نہیں دیتے لیکن وہ پس پردہ تمام افعال سرانجام دیتے ہیں جو ایک لیڈر یا مینجر کے لیے ضروری ہوتے ہیں پرفارمنگ آرٹ کے حوالے سے لیڈرشپ کے لیے ایک ہی بھرپور استعارہ ہے۔ لیڈرشپ آرکسٹراکنڈکٹر جیسا طرز عمل ہے۔

ثقافتی اور کلیت پیدا کرنے والی لیڈرشپ: فیئر ہوم (1994) سینگی

(1990) شین (1992) ویٹلے (1992)

لیڈرشپ اس قابل ہوتی ہے کہ کلچر سے باہر قدم رکھے اور ارتقائی تبدیلی کا عمل شروع کرے۔ لیڈرشپ وہ صلاحیت ہے جو اہم فریقین کو شامل کرتی ہے۔ پیروکاروں کو بیدار کرتی ہے اور دوسروں کو بااختیار بناتی ہے۔ ویٹلے کا کہنا ہے کہ لیڈرشپ منظم اور پس منظر سے باخبر ہوتی ہے۔ لیڈرز افراد اداروں اور ماحول کے درمیان اتحاد عمل پر مبنی تعلقات تخلیق کرتے ہیں۔ سینگی کا کہنا ہے کہ لیڈر تین کردار ادا کرتا ہے۔ ڈیزائنر، سٹیوارڈ اور ٹیچر کے موثر کردار۔

خدمت گزار لیڈرشپ: گرین لیف (1996) سپیرز اور فرک (1992)

خدمت گزار لیڈرشپ یقین رکھتی ہے کہ لیڈر ابتدا میں دوسروں کی خدمت سے رہنمائی حاصل کرتا ہے۔ جن میں صارفین، ملازمین اور کمیونٹی شامل ہیں۔ ایک خدمت گزار لیڈر کی خوبیاں دوسروں کو سننا، ہم احساس ہونا، دوسروں کی تشفی کرنا، آگاہ رہنا، راغب کرنا، پیش بینی کرنا، دوسروں کی نشوونما کے لیے وقف رہنا اور کمیونٹی تعمیر کرنا۔

روحانی لیڈرشپ: ڈیپری (1989) ایزی اولی (1993) فیئر ہوم

(1997) گرین لیف (1997) ہالے

(1993) جے میکسویل ویل (1989)

لیڈرشپ کنٹرول کرنے کی بجائے لوگوں کی روحوں کو متاثر کرتی ہے۔ فیئر ہوم کا کہنا ہے کہ لیڈرشپ لوگوں کو باہم مربوط کرتی ہے۔ علاوہ ازیں چونکہ لیڈر مکمل انسان ہے توجہ دینا چاہتا ہے اس لیے اس روحانی پہلو کو بھی پیش نظر رکھنا چاہیے۔ ایک لیڈر کی اثر انگیزی اس کے ادارے کے کلچر، اقدار، روایات اور رسوم سے آگاہی سے پھوٹی ہے۔

لیڈر شپ اور مینجمنٹ

وارن بننس

- 1- مینجمنٹ کا مطلب لوگوں سے وہ کام کروانا ہے جو کیا جانا ضروری ہے۔ لیڈر شپ کا کام لوگوں میں اس کام کی خواہش پیدا کرنا ہے جو کیا جانا ضروری ہوتا ہے۔ مینجر دھکیلتے ہیں۔ لیڈرز کھینچتے ہیں۔ مینجر حکم دیتے ہیں۔ لیڈرز باخبر رکھتے ہیں۔
- 2- لیڈرز وہ لوگ ہوتے ہیں جو درست کام کرتے ہیں۔ مینجرز وہ لوگ ہوتے ہیں جو کاموں کو درست کرتے ہیں۔
- 3- لیڈرز اس ماحول کو فتح کرتے ہیں جو مبہم، پریشان کن اور ہنگامہ خیز ہوتا ہے۔ اور جو بعض اوقات ہمیں اپنے خلاف سازش کرتا ہوا محسوس ہوتا ہے اور اگر ہم اسے کھلا چھوڑ دیں تو ہمارا گلا گھونٹ دے۔ جبکہ مینجرز اس ماحول کے آگے ہتھیار ڈال دیتے ہیں۔ لیڈر جدت لاتا ہے۔ مینجر انتظام کرتا ہے، مینجر ایک نقل جبکہ لیڈر ایک اصل ہوتا ہے۔

جان ڈبلو گارڈنر

- لیڈرز اور مینجر خود کو چھ حوالوں سے ممتاز اور منفرد ثابت کرتے ہیں۔
- 1- وہ دور رس سوچ کے مالک ہوتے ہیں۔
- 2- یونٹ کے متعلق سوچتے ہوئے وہ خود آگے رہتے ہیں اور اس کے تعلقات کو بڑی حقیقتوں کے ساتھ گرفت میں لیتے ہیں۔
- 3- وہ ان حلقوں کو بھی اپنی رسائی اور اثر انگیزی میں لاتے ہیں جو ان کی حدود اور دائرہ کار سے باہر ہوتے ہیں۔

4- وہ وزن، اقدار اور ترغیبات کو ٹھوس صورت میں لانے پر زور دیتے اور غیر معقول اور غیر شعوری عناصر کو اپنے وجدان کے ذریعے سمجھ لیتے ہیں۔

5- ان میں مختلف حلقوں کی متصادم ضروریات سے نمٹنے کی سیاسی مہارت ہوتی ہے۔

6- وہ عزم نو کی اصطلاح میں سوچتے ہیں۔

جیمز کوزی اور پیری پوسنر

☆ - لفظ لیڈ کا مطلب ہے جاؤ، سفر کرو، رہنمائی کرو۔ لیڈرشپ اس کے لیے ایک داخلی احساس اور حرکت کا فہم رکھتی ہے۔ لیڈرز ایک نئے نظم کی جدوجہد شروع کرتے ہیں۔ وہ غیر دریافت شدہ علاقوں میں مہم جوئی کرتے اور ہماری رہنمائی ان دیکھی اور نئی منزلوں کے لیے کرتے ہیں۔

☆ - مینجمنٹ اور لیڈرشپ کے درمیان ایک بڑا فرق ان دونوں لفظوں کے بنیادی معنوں میں پایا جانے والا فرق ہے اور یہ فرق چیزوں کو استعمال کرنا اور ان کو بنانا ہے۔

ابراہم زیلزنیک

☆ - مینجرز کو اس بات سے تعلق ہوتا ہے کہ چیزیں کیسے کی جائیں جبکہ لیڈر کو تشویش ہوتی ہے کہ یہ چیزیں لوگوں کے لیے کیا معنی رکھتی ہیں۔

☆ - لیڈرز اور مینجرز اپنے اپنے تصورات میں فرق رکھتے ہیں۔ مینجرز کام کو اس نظر سے دیکھنے کا رجحان رکھتا ہے کہ اس عمل میں کچھ لوگوں اور خیالات کا امتزاج شامل کر کے حکمت عملی مرتب کی جائے اور فیصلے کیے جائیں۔

جان کوٹر

مینجمنٹ پیچیدگی سے نمٹتا ہے۔ اس کے معمولات اور دستور العمل بیسویں صدی کی اہم ترقی کے خواب میں ہے اور یہ ترقی بڑے بڑے اداروں کا قیام ہے۔ اچھی مینجمنٹ کے بغیر مخلوط کاروباری ادارے ان خطرات کے سامنے لرزاں ہو جاتے ہیں جو ان کی بقا کو لاحق رہتے ہیں۔ اچھی مینجمنٹ نظم و ضبط لاتی ہے اور اس کے ساتھ ساتھ مصنوعات کے معیار اور منافع کو بہتر بناتی ہے۔

لیڈرشپ اس کے برعکس تبدیلیوں سے نمٹتی ہے۔ حالیہ برسوں میں یہ کاروباری

دنیا کے لیے نہایت اہم ہو چکی ہے کیونکہ شدید مقابلہ کی فضا میں اداروں کی بقا صرف انتظامی صلاحیتوں سے ممکن نہیں۔ بڑی تبدیلیاں بڑی لیڈرشپ کا تقاضا کرتی ہیں۔

جیمز برنس

انتظامی لیڈرشپ اس وقت ابھرتی ہے جب ایک فرد قیمتی اشیاء کے تبادلہ کے لیے رابطہ قائم کرنے کی پیش قدمی کرتا ہے۔ جبکہ ماہیت قلب کرنے والی لیڈرشپ اس وقت ابھرتی ہے جب ایک یا ایک سے زیادہ افراد اس طرح ایک دوسرے کے ساتھ مصروف عمل ہوتے ہیں جس طرح لیڈر اور اس کے پیروکار کسی اعلیٰ تر نصب العین کے لیے ایک دوسرے کو آگے بڑھاتے ہیں۔ ایسی صورت حال میں انتظامی لیڈرشپ تحلیل ہو جاتی ہے۔

پیٹر ڈرکر

☆ - لیڈر کا اصل امتحان یہ نہیں ہے کہ اس نے کیا کارہائے نمایاں سرانجام دیئے۔ اس کا اصل امتحان یا اس کی پرکھ یہ ہے کہ اس کے منظر سے ہٹنے پر کیا رونما ہوتا ہے۔ اگر اس کرشماتی اور حیرت انگیز لیڈر کے جاتے ہی ادارہ منہدم ہو جاتا ہے تو یہ لیڈرشپ نہیں تھی، ایک کھلا دھوکا تھا۔

☆ - میرا موقف یہ ہے کہ لیڈرشپ ایک ذمہ داری ہے۔ ایک احتساب ہے اور ایک عمل ہے۔

☆ - مینجمنٹ اور لیڈرشپ کو الگ الگ کرنا حماقت ہے۔ یہ ایسی ہی حماقت ہے جیسے مینجمنٹ کو کاروبار سے الگ کرنا ہے۔ یہ سب ایک ہی کام کے مختلف حصے ہیں۔ یہ مختلف تو ہیں لیکن اسی طرح جس طرح دایاں ہاتھ بائیں ہاتھ سے مختلف ہے۔ جیسے ناک کان سے مختلف ہے۔ لیکن یہ سب ایک ہی جسم کے حصے ہیں۔

رچرڈ یاسکل

مینجمنٹ اختیار کا استعمال ہے تاکہ اس کی کارکردگی کو برقرار رکھا جاسکے جس کا معیار ماضی میں حاصل ہو چکا ہے۔ لیڈرشپ وہ باتیں معرض وجود میں لاتی ہے جو پہلے موجود نہیں تھیں اور وہ کام کرتی ہے جو سب کے لیے قابل قبول ہو۔

جارج ویدرزلی

مینجمنٹ کسی ادارے کے مقاصد کے حصول کے لیے محدود وسائل کو مختص کرنا ترجیحات طے کرنا، کام کا طریقہ وضع کرنا اور نتائج حاصل کرنا ہے۔ بالخصوص یہ کنٹرول کرنے کا نام ہے۔ جبکہ لیڈرشپ مشترکہ وژن تخلیق کرنے پر توجہ دیتی ہے۔ اس کا مطلب لوگوں کو وژن کے لیے کام کرنے کی ترغیب دینا اور ان کے ذاتی مفادات کو ادارے کے مفادات سے ہم آہنگ کرنا ہے۔ یوں اس کا مطلب حکم دینا نہیں ترغیب دینا ہے۔

جان میریٹ

جن لوگوں کو ”مرتب“ کیا جاتا ہے وہ کامیابی کے لیے درکار کوشش بروئے کار لانے کا میلان کھو بیٹھتے ہیں۔ اگر ان کے پاس اچھے لیڈر ہوں تو ایسا نہیں ہوتا کیونکہ عظیم لیڈر عام لوگوں سے بھی غیر معمولی نتائج حاصل کر لیتے ہیں۔ عظیم مینیجرز صرف اچھی پلاننگ کر سکتے ہیں۔ بعض اوقات اچھے عملدرآمد کا بھی مظاہرہ کر دیتے ہیں لیکن ایسی زبردست کامیابی کبھی کبھار ہی حاصل کرتے ہیں جو سچے لیڈروں کی طرف سے پیدا کردہ جوش و جذبہ اور وابستگی سے حاصل ہوتی ہے۔ لیڈرز آرکیٹیکٹ اور مینیجرز معمار ہوتے ہیں۔ دونوں ضروری ہیں لیکن آرکیٹیکٹ کے بغیر شاندار عمارت ممکن نہیں ہوتی۔

روزا بیتھ موس کینٹر

انتظامی حاکمیت کی قدیم بنیادیں منہدم ہو رہی ہیں جبکہ لیڈرشپ کے نئے آلات پیدا ہو رہے ہیں۔ مینیجرز جن کے اختیارات اور قوت ان کے منصب سے پھوٹتے تھے اور جو افراد کو کنٹرول کرنے کے محدود طریقہ کار سے آشنا تھے اب اپنی سوچ کو وسعت دے رہے ہیں۔ نیا انتظامی کام طے شدہ حدود سے باہر نکل کر نئے امکانات کو بھانپ رہا ہے۔ اب وہ پراجیکٹ ٹیمیں تشکیل دے رہا ہے تاکہ کبھی متعلقہ شعبوں پر توجہ دی جاسکے۔ نیا انتظامی کام علم، مہارتوں، لوگوں کو متحرک کر کے ان کی بہترین صلاحیتوں کو بروئے کار لانے جیسے عناصر پر مشتمل ہے۔

ٹام پیٹرز

پیٹرز اپنا نکتہ نظر بزنس اور کوزی کے تصورات سے مرتب کرتا ہے۔ اس کا کہنا ہے کہ ایک وژن پیدا کرنا اور پھر اس کے مطابق رہنا، لیڈرشپ کے ضروری عناصر ہیں۔

وژن کسی سپروائزر یا مڈل مینجر کی دنیا میں برابر کے احترام کا مقام حاصل کر چکا ہے۔

لیڈر شپ

بینجمنٹ

- لوگ < چیزیں
- خود بخود پیدا ہونے کی حالت < ڈھانچہ
- لوگوں کو خوش کرنے کی صلاحیت < قواعد و ضوابط
- آزادی - با اختیار بنانا < کنٹرول
- مستعدی < پھرتی
- پروگرامر < پروگرام
- سرمایہ < مصارف
- اصول < تکنیک
- تبدیلی < انجام دہی
- اصول پسند طاقت < استعمال
- بھانپنا < مانپنا
- ٹھیک چیزیں کرنا < چیزوں کو ٹھیک کرنا
- سمت < رفتار
- بالائی سطح < زیریں سطح
- مقصد < طریقہ کار
- اصول < دستور العمل
- نظام کے مطابق < نظام کے تحت
- کیا سیرھی ٹھیک دیوار کے ساتھ لگائی گئی ہے؟ < کچھ مت دیکھو تیزی سے سیرھی پتہ چڑھو

کمتر اعتماد کا بھاری بھر کم نقصان

مصنف، ساتھی اور مشیر ”مہان خالصہ“ نے کاروباری دنیا کے ایگزیکٹوز کی ایک زبردست ٹیم تشکیل دینے کا انتہائی سادہ طریقہ وضع کیا ہے جو تبدیلی کی خواہاں ہو۔ اگر آپ ایک ایسی منکسر المزاج آرگنائزیشن چاہتے ہیں جس کے لوگ تبدیلی لانے اور اسے برقرار رکھنے کی صلاحیت کے مالک ہیں، تو ان کو حالات کی ایسی قوت کی ضرورت ہے جو سوالات کے ایک سلسلے سے تخلیق کی جاسکتی ہے۔ اسی کی مدد سے لوگ تبدیلی کے لیے ذہنی طور پر تیار ہو سکتے ہیں۔

اس عمل میں دو قسم کے سوالات ہیں جو مسئلہ کی تہہ تک پہنچا سکتے ہیں۔ نمبر 1: نشاندہی کرنے والے سوالات مثلاً کیسے، کب، کہاں، کون، کیا اور کیوں۔ نمبر 2: اثرات کے بارے میں سوالات مثلاً تو پھر کیا ہوگا؟

درج ذیل گفتگو تصوراتی ہے جو آپ کے اور ساتھی کارکن (منیجر یا ایگزیکٹو) کے درمیان پائی گئی ہے۔ یہ اعتماد کے فقدان سے پیدا ہونے والے نقصان کی ایک مثال ہے اور تشخیصی آلہ ہے جسے ادارے کی کسی بھی سطح پر مطلوبہ معلومات حاصل کرنے کے لیے استعمال کیا جاسکتا ہے۔

ساتھی: ہمارے لوگ ایک دوسرے پر بالکل اعتماد نہیں کرتے۔
اس مرحلہ پر اضافی قسم کے نشاندہی کرنے والے سوالات کر سکتے ہیں۔ مثلاً بالخصوص کون سے لوگ ایک دوسرے پر اعتماد نہیں کرتے؟ کب ایک دوسرے پر اعتماد نہ

کرنے کا مظاہرہ کیا جاتا ہے؟ آپ کو کیا چیز بتاتی ہے کہ اعتماد کا فقدان ہے؟ انجام کار اگر آپ چاہیں تو ادارے میں اعتماد کے فقدان سے مرتب ہونے والے اثرات دریافت کر سکتے ہیں۔ آپ کو اس طرح کا ایک سوال کرنا ہوگا۔

آپ: جب لوگ ایک دوسرے پر اعتماد نہیں کرتے تو کیا ہوتا ہے؟
ساتھی: لوگ ایک دوسرے کو معلومات فراہم نہیں کرتے۔

اب یہاں ایک مرتبہ پھر آپ نشاندہی کرنے والے سوالات کر سکتے ہیں۔ مثلاً بالخصوص کون سے لوگ ایک دوسرے کو معلومات فراہم نہیں کرتے؟ آپ کو کیسے معلوم ہے کہ لوگ ایسا نہیں کرتے۔ کون سی معلومات ایک دوسرے کو نہیں دیتے؟ اور پھر اثرات کے بارے میں سوال کر سکتے ہیں۔

آپ: جب لوگ ایک دوسرے کو معلومات مہیا نہیں کرتے تو کیا ہوتا ہے؟
ساتھی: ان کے پراجیکٹ اور سرگرمیاں کمپنی کے مقاصد سے ہم آہنگ نہیں رہتیں۔

ایک بار پھر آپ استفہامیہ انداز اپناتے ہیں۔ کون سے مقاصد کے ساتھ وہ ہم آہنگ نہیں رہتے؟ بالخصوص کون سی سرگرمیاں اور پراجیکٹ؟ آپ کو کیسے معلوم ہوتا ہے کہ وہ ہم آہنگ نہیں رہیں۔ اور پھر اثرات کے حوالے سے نیا سوال کریں۔
آپ: اور جب لوگ کمپنی کے مقاصد کے ساتھ ہم آہنگ نہیں رہتے تو پھر کیا ہوتا ہے؟

ساتھی: یہ نئی پراڈکٹ کی لاگت میں اضافہ کر دیتا ہے۔
اب آپ کے ساتھی نے ایک ایسی بات کی ہے جو آپ کو اندازہ لگانے میں مدد دیتی ہے کہ اس کا تعلق اعتماد کے فقدان سے ہے۔ یعنی نئی پراڈکٹ کی لاگت میں اضافہ ہو جاتا ہے۔ جب آپ کے سامنے ایک قابل پیمائش تناظر آ جاتا ہے تو پھر آپ پانچ سنہری سوالات کرتے ہیں۔

- 1- آپ اس کو کیسے مانتے ہیں؟
- 2- اب یہ کیا ہے؟
- 3- آپ کیا چاہتے ہیں؟ یہ کتنی ہو؟

4- دونوں میں فرق کی کیا اہمیت ہے؟

5- کتنے وقت کے لیے؟

چنانچہ جب آپ کا ساتھی کہتا ہے۔ یہ نئی پراڈکٹ کی لاگت میں اضافہ کر دیتا ہے تو آپ مذکورہ پانچوں سوال کرتے ہیں۔

آپ: آپ نئی پراڈکٹ کی لاگت کا تخمینہ کیسے لگاتے ہیں۔

ساتھی: نئی پراڈکٹ متعارف کرانے پر خرچ ہونے والے ڈالر کے ذریعے۔

آپ: اس وقت کل رقم کتنی ہے؟

ساتھی: 500,000 ڈالر۔

آپ: اسے کتنا ہونا چاہیے تھا؟

ساتھی: ہمارا خیال ہے کہ اسے 350,000 ڈالر کے قریب ہونا چاہیے۔

آپ: اس کا مطلب ہے 150,000 ڈالر کا فرق ہے۔ آپ ایک سال میں

کتنی نئی پراڈکٹس متعارف کراتے ہیں۔

ساتھی: بیس۔

اب اپنے ساتھی یا ٹیم کے ساتھ مل کر اس کا حساب کیجئے۔

آپ: 150,000 ڈالر فی پراڈکٹ کے حساب سے اگر 20 نئی پراڈکٹس کا

تخمینہ لگایا جائے تو یہ 30 لاکھ ڈالر بنتا ہے۔

ساتھی: اگر کچھ اور شامل نہ کرنا پڑے۔

آپ: فرض کیا کہ معاملات نہ تو بہتر ہوتے ہیں اور نہ بدتر ہوتے ہیں تو اگلے

تین سال میں یہ 90 لاکھ ڈالر کا معاملہ ہے۔

ساتھی: میرا خیال ہے ایسا ہی ہوگا۔

اثرات کے بارے میں سوالات کر کے آپ نے اعتماد کے فقدان کے نتیجہ میں

ہونے والے نقصانات میں سے آپ نے صرف ایک پہلو کو چھیڑا ہے جو اگلے تین

برسوں میں کمپنی کے نوے لاکھ ڈالر کا نقصان پہنچائے گا۔ آپ کو ان اعداد کی تصدیق

کے لیے مزید کام کرنے کی ضرورت ہوگی۔ تاہم کم از کم کچھ قابل پیمائش بات تو سامنے

آتی۔ اور جب آپ کے ساتھی اس مسئلہ کو ڈالر کی ایک بڑی مقدار کے حوالے سے

دیکھیں گے تو تبدیلی لانے پر رضامند ہو جائیں گے۔

اثرات کے بارے میں سوالات ہمیشہ فیصلہ کن ثابت ہوتے ہیں۔ نشاندہی کرنے والے سوالات کے بعد یہ سوالات ضرور کیجئے۔ دوسرا فرد یا ٹیم ہمیشہ ذہانت کی قوت ہوتی ہے۔ آپ صرف رہنما قوت کا کردار ادا کرتے ہیں۔ سوالات کا یہ سیٹ انتہائی طاقتور اور موثر ہے۔ یہ لوگوں کو معروضی انداز میں ذاتی اور ادارہ جاتی لاگت پر پہنچنے میں مدد دیتا ہے۔

اہم ترین بات یہ ہے کہ یہ عمل نہ صرف آپ کی ٹیم یا ادارے میں کھلے پن کا کلچر قائم کرے گا بلکہ یہ باہمی اعتماد کے رشتوں کو مضبوط کرے گا۔

میکس اینڈ میکس اعادہ

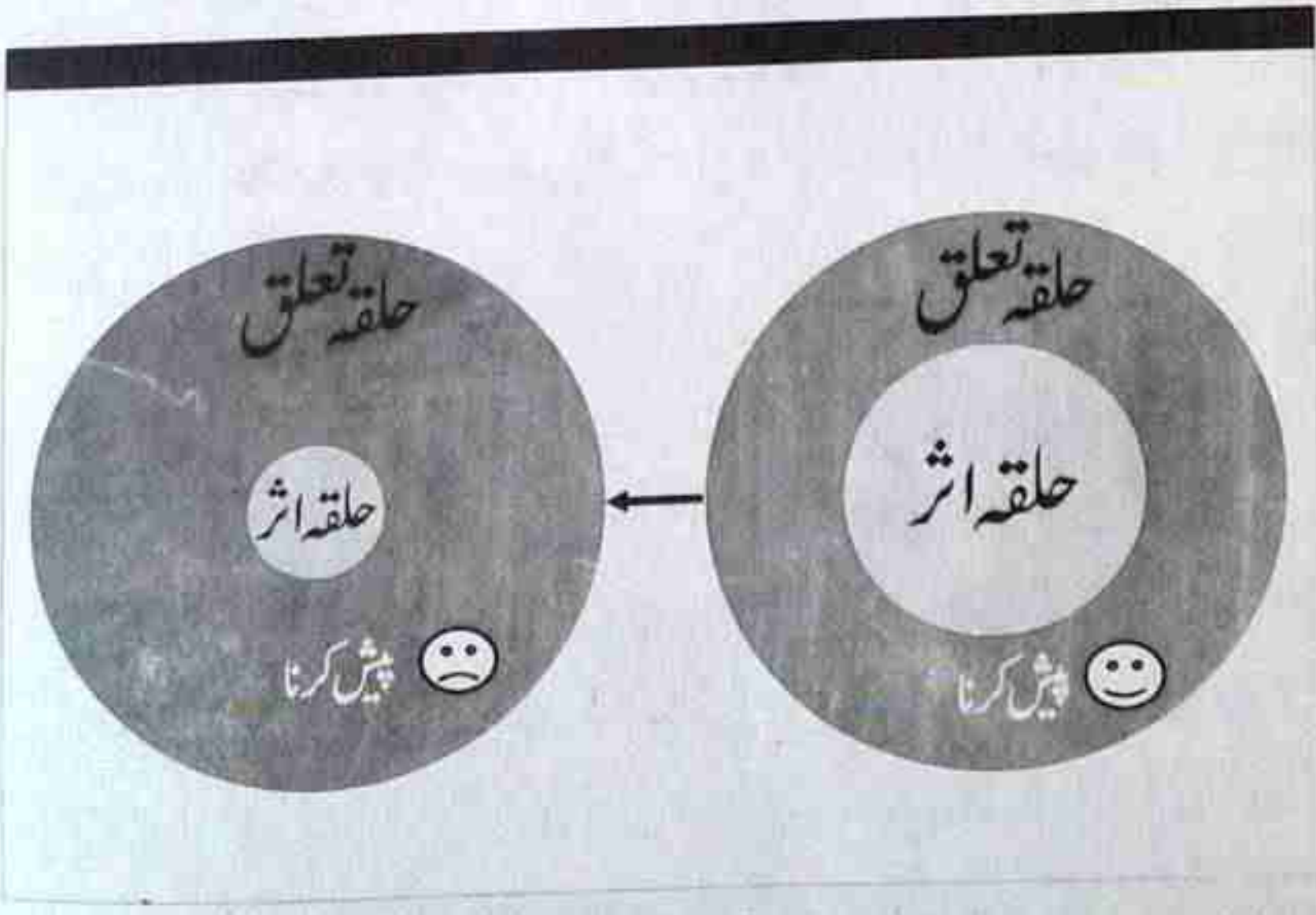
ہم واپس میکس اینڈ میکس کی طرف جا کر آپ کو بتاتے ہیں کہ اس کتاب میں دیا گیا لیڈر شپ فریم ورک کس قدر قابل عمل اور موثر ہے۔ اگر آپ اس فلم کو دیکھ سکتے ہیں تو اب اسے لیڈر شپ کے چار کرداروں کے نکتہ نظر سے دیکھیں۔

میکس حقیقت پسندی سے کام لیتے ہوئے کیا کر سکتا ہے؟ اس کا باس مسٹر ہیرالڈ سخت کنٹرول کا حامی ہے۔ وہ قلت کی ذہنیت کا حامی اور صنعتی دور کے کنٹرول ماڈل، ضابطوں اور گاجر اور چھڑی کی حکمت عملی کے علاوہ معاملات کو بہتر بنانے کا کوئی طریقہ نہیں جانتا۔ میکس مایوس، پست حوصلہ اور بے اختیار ہے۔ اس کے پاس پہلا متبادل یہی ہے کہ دوسروں کا دست نگر رہے۔ دوسرا متبادل یہ ہے کہ محاذ آرائی کرے یا کم از کم مزاحمت کرے یا پھر ملازمت چھوڑ دے۔ یا پھر تیسرا متبادل یہ ہے کہ دانشمندی سے اپنے حلقہ اثر میں پیش قدمی کرے۔

ایک تیسری متبادل سوچ یہ ہو سکتی ہے کہ وہ ٹرم۔ ٹیب حکمت عملی اپنائے اور اپنے باس کے ساتھ Logos 'Pathos' Ethos طرز عمل (پیش قدمی کا چوتھا درجہ) استعمال کرے۔ آپ کو یاد ہوگا کہ میکس نے اس فلم میں اپنی سفارشات مرتب کرتے ہوئے صرف Logos (منطق) کا استعمال کیا تھا اور انتہائی بری صورت حال میں کیا تھا۔ مسٹر ہیرالڈ کو اس کے باس نے اس معاملے میں سخت سست کہا۔ اور مسٹر ہیرالڈ نے اپنا غبار مسٹر میکس پہ نکالا تھا۔ مختصر یہ کہ مسٹر میکس ایک گاہک کو بچانے کے لیے اپنی مستعدی دکھاتے ہوئے شدید پریشانی کا شکار ہوا تھا۔ اس صورت حال نے واقعی مسٹر میکس کو دل شکستہ کر دیا تھا اور دست نگر ہونے کا رجعت پذیر چکر تیز ہو گیا تھا۔ اس کا دائرہ اثر سکڑ کر

رہ گیا۔ (دیکھئے خاکہ نمبر A5.1)

اب سوال یہ تھا کہ مسٹر میکس کس طرح Logos - Pathos - Ethos کو زیر عمل لائے۔ Ethos (اعتماد) کا تقاضا ہے کہ وہ اپنا فرض منصبی خوش دلی اور احسن طریقے سے سرانجام دے اور ہر ممکن طریقے سے دوسروں کی مدد کرے۔ اگرچہ وہ غیر دوستانہ قسم کی کسٹمرز گائیڈ لائنز کی وجہ سے خود کو جکڑا ہوا محسوس کرتا ہے لیکن وہ اتنا مثبت اور تخلیقی انداز اپنا سکتا ہے کہ زیادہ سے زیادہ بزنس حاصل کرے۔ وہ مسٹر ہیرالڈ کے خلاف کوئی بات نہ کرے اور ان حالات میں جو بہتر سے بہتر کر سکتا ہے کرے اور اپنے کام کے حوالے سے دائرہ اثر کے اندر اور فرائض منصبی کے باہر دوسروں کی مدد کا ذریعہ بنے۔ دوسروں پہ نکتہ چینی کرنے کی بجائے ان کی صلاحیتوں کا اعتراف کرے۔ ایک اور کام وہ یہ کر سکتا ہے کہ مسٹر ہیرالڈ سے ملاقات کا وقت مانگے اور اس دفعہ اسے پوری توجہ سے سنے اور جو کچھ کہا جائے اور اسے اچھی طرح سمجھا جائے۔ ممکن ہے مسٹر ہیرالڈ اپنی کمپنی کی طرف سے وعدے کیے جانے اور ان کے مطابق خدمات سرانجام نہ دیئے جانے پر کمپنی کے خلاف مقدمہ کی وجہ سے آگ بگولا ہو۔ اس نے اس طرح کی ناقص کارکردگی دہرائے جانے سے بچنے کے لیے نئے غیر لچکدار ضابطے اور پابندیاں عائد کر دی ہوں۔ سب لوگوں سے اختیارات واپس لے لیے ہوں۔



خاکہ نمبر A5.1

لیکن جب مسٹر میکس، مسٹر ہیرالڈ سے ملاقات کر لیتا ہے۔ اور مسٹر ہیرالڈ محسوس کرتا ہے کہ اسے اچھی طرح سمجھ لیا گیا ہے تو اس کی منفی اور مدافعتی توانائی کافی حد تک خارج ہو جاتی ہے۔ آپ اس فرد سے نہیں لڑ سکتے جو خلوص کے ساتھ آپ کو سننے کی کوشش کر رہا ہو۔ یہی Pathos (احساس) یا جذباتی ہم آہنگی کا پھل ہے۔ مسٹر ہیرالڈ کے اعتراضات اور تشویش کو دہرا کر مسٹر میکس Logos (منطق) کا استعمال کرتے ہوئے ایک تجرباتی پائیلٹ پروگرام کی تجویز پیش کرتا ہے۔ یہ ایک فرد (میکس) کا پروگرام تین مہینے کے لیے تجویز کیا جاتا ہے جس میں نئی تخلیقی باتوں کے ساتھ نئے گاہک پیدا کیے جائیں اور موجود گاہکوں کے اعتماد کو بحال کیا جائے۔ مسٹر میکس کے تعاون پر مبنی رویے اور پیش قدمی سے اعتماد پا کر مسٹر ہیرالڈ مجوزہ آزمائشی پروگرام کی منظوری دے دیتا ہے۔

فرض کیجئے میکس ان تین مہینوں میں اپنی سِلز میں 25 فیصد اضافہ کر لیتا ہے۔ وہ واپس مسٹر ہیرالڈ کے پاس آتا ہے اور اسے پروگرام جاری رکھنے اور اس میں مزید تین سِلز مہینوں کو شامل کرنے کی درخواست کرتا ہے جن پر اسے اعتماد ہے۔ مسٹر ہیرالڈ رضامند ہو جاتا ہے۔ اب یہ چاروں افراد اپنی کارکردگی میں مزید 25 فیصد اضافہ کر لیتے ہیں۔ اور پھر یہ چاروں افراد واپس مسٹر ہیرالڈ کے پاس واپس آتے ہیں اور سِلز سٹاف کے لیے ایک ٹریننگ پروگرام تجویز کرتے ہیں۔ مسٹر ہیرالڈ ان لوگوں کی شاندار کارکردگی سے بہت متاثر ہوتا ہے۔ اس کا باس بھی بہت خوش ہو جاتا ہے۔

مختصر یہ کہ اس Logos-Pathos-Ethos (پیش قدمی کے چوتھے درجہ پر رہتے ہوئے) عمل کے نتیجہ میں میکس اپنے باس کا لیڈر اور کمپنی میں مثال بن جاتا ہے۔ چلئے تسلیم کرتے ہیں کہ یہ سارا منظر تصوراتی تھا اور مسٹر ہیرالڈ کا مسئلہ کلی طور پر مختلف تھا۔ اگر ایسا ہے تو مسٹر میکس کا طرز عمل مختلف ہوگا اور وہ اپنی کارکردگی اور اثر انگیزی کو مختلف انداز میں بہتر بنائے گا۔ لیکن اصل نکتہ یہ ہے کہ مسٹر میکس نے اپنی آواز وژن، نظم و ضبط اور جذبے کے ذریعے ضمیر کی نگرانی میں پالی۔

میں نے دیکھا ہے کہ بہت سے برے باس، دست نگر کلچر کا حصہ ہوتے ہیں اور اس کلچر کے لیے ماڈل بن جاتے ہیں۔ یہ چکر کوئی ایسا فرد ہی توڑ سکتا ہے جو اپنی زندگی میں تخلیقی قوت رکھتا ہے۔

اب ہم کہہ سکتے ہیں کہ آخر مسٹر ہیرالڈ دل شکستہ مسٹر میکس کے ساتھ کیا رویہ اختیار کر سکتا تھا۔ اس کے سامنے پہلا متبادل یہ تھا کہ اپنا طرز عمل برقرار رکھے۔ میکس کے ساتھ گاجر اور چھڑی کی حکمت عملی اپنائے رکھے۔ اچھے کام پر تعریف کرے اور ناقص کارکردگی پر تادیبی کارروائی کرے۔ (صنعتی دور کا ماڈل اپنائے)

دوسرا متبادل یہ تھا کہ وہ دب جائے۔ مسٹر میکس کو کھلی چھٹی دے دے۔ لیکن اس صورت میں ناپسندیدہ نتائج پیدا ہو سکتے ہیں۔ مسٹر ہیرالڈ کو برطرف کیا جاسکتا ہے یا اس کا باس اسے لعنت ملامت کرتا ہے کہ اس نے مستعد لیڈرشپ کا مظاہرہ نہیں کیا۔ علاوہ ازیں مسٹر ہیرالڈ کا دب جانا دوسرے نااہل کارکنوں کی حوصلہ افزائی کرے گا۔ وہ اپنی کارکردگی دکھانے کے لیے مارکیٹ میں غیر حقیقت پسندانہ وعدے کرتے پھریں گے جو بروقت پورے نہیں ہو سکیں گے۔

مسٹر ہیرالڈ کے سامنے تیسرا متبادل یہ تھا کہ وہ مسٹر میکس کی غلطی کو معذرت طلب کیے جانے پر معاف کر دیتا۔ میکس چونکہ دست نگرذہنیت میں جکڑا ہوا ہے اس لیے وہ مسٹر ہیرالڈ کے اس نرم گوشہ پر بھروسہ نہیں کرتا اور اپنے انداز فکر پہ قائم رہتا ہے۔ مسٹر ہیرالڈ کو اس بات کی ضرورت ہے کہ وہ صورت حال کو بہتر انداز میں سمجھے اور مسٹر میکس سے کہے..... دیکھو میکس میں نے اپنی پریشانی کا اظہار تم پر کر دیا۔ تمہیں سخت ست کہا لیکن تم نے اس گاہک کے معاملہ میں زبردست اقدام کیا لیکن مسئلہ یہ ہے کہ مجھ پر بہت دباؤ ہے۔ مجھ سے کم اخراجات کے بدلے میں زیادہ سے زیادہ کارکردگی کا مطالبہ کیا جا رہا ہے۔ میں ایسے ملازمین کی طرف سے تشویش میں ہوں جو ناقص کارکردگی دکھا رہے ہیں۔ ان کی وجہ سے میں پریشانی کا شکار ہو رہا ہوں۔ مجھے سمجھ نہیں آ رہی کہ سختی برتنے کے علاوہ کیا کروں۔ مسٹر میکس تم سے بھی غلطی ہوئی۔ چنانچہ مجھے تمہیں دبانے کے علاوہ کوئی راستہ نظر نہ آیا۔ لیکن وقت گزرنے کے ساتھ میں نے خوب سوچا ہے اور فیصلہ کیا ہے کہ تمہاری تجاویز پر عمل درآمد کر لیا جائے۔ مجھے امید ہے کہ ہم مل کر اب ایسا کچھ کریں گے کہ کوئی اور پینڈورا باکس نہ کھلے۔ کیا تم اس ضمن میں مزید کچھ سمجھا سکتے ہو؟

مسٹر ہیرالڈ کا خلوص اور اظہار اعتماد مسٹر میکس کی حوصلہ افزائی کرتا ہے اور اسے مزید خود اعتماد بناتا ہے۔ دو انسانوں کے درمیان افقی ابلاغ..... عمودی نہیں..... اتحاد عمل کے تیسرے متبادل کی تخلیق کرتا ہے۔ تیسرا متبادل ہم پہلے ہی زیر بحث لاکھ ہیں۔

دونوں صورتوں میں اندر سے باہر کو اور مکمل فرد کی سوچ کا مسلسل عمل دیکھئے۔ اس حرکت کو دیکھئے جو ذاتی تعلقات سے مستند اعتماد کے تعلقات کے لیے ابھرتی ہے۔ اور انجام کار ایک ادارہ جاتی انتظام (آزمائشی پروگرام) کی طرف جاتی ہے جس میں اعتماد اور قابل اعتماد ہونا وسعت پالیتا ہے۔

یہ حقیقتا وہ تیسرا متبادل حل ہے جس کا تصور ابتدا میں کوئی بھی نہیں کر سکتا تھا۔ یہ تخلیقی ابلاغ سے ابھرا اور تعلقات کو مستحکم کر گیا۔ اس سے ایک حفاظتی نظام بھی ابھرے گا جو دیگر مشکلات کو بھی مستقبل میں جنم لینے سے روکے گا۔

میں اچھی طرح جانتا ہوں کہ میں نے یہ مناظر اور چیزیں جس طرح بنائی ہیں وہ متضاد سمت میں بھی جاسکتی ہیں۔ لیکن میں دستور العمل سکھانے کی کوشش نہیں کر رہا کہ کیا کرنا چاہیے۔ میں تو اصول سکھا رہا ہوں۔ آفاقی اصول جو متعدد مختلف امرکائی صورتوں میں پائے جاتے ہیں۔ میں نے میکس اینڈ میکس کی مثال اس دستور العمل کے لیے دی ہے جو اصولوں پر مبنی اور قابل قبول ہو سکتا ہے۔

آئیے اب ہم منظر کے پیچھے رہ کر تصور کرتے ہوئے سب سے پہلے مسٹر میکس کو دیکھتے ہیں۔ مسٹر ہیرالڈ کا لیڈر بننے ہوئے مسٹر میکس نے چاروں کردار ادا کیے۔ یہ چاروں کردار کسی بھی ایسے منظر میں ابھر سکتے ہیں جو قابل عمل ہے۔ سب سے پہلے ماڈلنگ۔ میکس نے Proactive ہو کر پیش قدمی کی اور Ethos حاصل کر لیا۔ اس نے Pathos حاصل کرنے کے لیے ہم احساس ہونے کا ماڈل پیش کیا اور Logos حاصل کر لیا۔ جب وہ مخلصانہ اتحاد عمل کے ابلاغ کی کوششوں نے باہم عمل کیا تو ایک تیسرا متبادل تشکیل پایا جو مسٹر ہیرالڈ کے سابقہ جیت۔ ہار کمانڈ اینڈ کنٹرول سے بہتر اور مسٹر میکس کے معمول کے اقدامات سے زیادہ بہتر تھا۔

ماڈلنگ کا جوہر ایک فرد یا ایک ٹیم کی طرف سے پراثر لوگوں کی سات عادات

میں پایا جاتا ہے۔

دوسرا رول راستہ متعین کرنا، جیت۔ جیت آزمائشی پروگرام کی نمائندگی کرتا ہے اور مسٹر میکس اور مسٹر ہیرالڈ کو کسٹمر سروس کے لیے ہم آہنگ کر دیتا ہے قابل اعتماد ہونے کا ماڈل بننا اور مستند ابلاغ راستہ متعین کرنے کے لیے درکار ضروری اعتماد پیدا کرتا ہے۔ اس طرح میکس کی آواز اس آزمائشی پروگرام کے لیے ادارے کی آواز پر غالب آ جاتی ہے۔

تیسرا رول یا کردار صف بندی کرنا اس وقت ابھرا جب مسٹر ہیرالڈ نے راستہ متعین کرنے والے آزمائشی پروگرام کی منظوری دی۔ پہلے مسٹر میکس کو پھر اس کے ساتھ تینوں سیلز مینوں کو اور پھر سیلز کے پورے شاف کو۔ صف بندی کرنے کا مطلب سٹرچر، سسٹم اور پراسیس کو تشکیل دینا ہے جو طے شدہ گائیڈ لائنز کے اندر رہتے ہوئے، راستہ متعین کرنے کے مقاصد پورے کریں۔ (غالب آنے والی آوازوں کی نشوونما کی جا رہی ہے انہیں اہل بنایا جا رہا ہے۔)

ماڈلنگ راستہ متعین کرنے اور صف بندی کرنے کے تینوں کرداروں نے باختیار بنانے کو حقیقت میں بدلا۔ ابتدا میں مسٹر میکس اور پھر دوسرے سیلز مینوں کو اس قابل بنایا کہ وہ گاہکوں کو کمپنی سے مربوط رکھنے کے لیے جو مناسب سمجھیں وہ کریں۔ اگر آپ لوگوں کی نگرانی کرتے ہیں تو پھر انہیں نتائج کا ذمہ دار نہیں ٹھہرا سکتے۔ باختیار بنانا لوگوں کو اس طرح خود مختار بناتا ہے کہ وہ نتائج پر نظر رکھتے ہیں۔ میکس کے معاملہ میں باختیار بنائے جانے پر ہر فرد کی آواز کا احترام کیا گیا اور اس کا اظہار کیا گیا۔

اب ہم مسٹر ہیرالڈ کے ذی علم کارکن کی حیثیت سے طرز عمل کو دیکھتے ہیں۔ اس نے یہی چاروں اصول (لیڈرشپ) استعمال کر کے تیسرے متبادل کو ممکن اور قابل عمل بنایا۔

یہ سب کچھ اندر سے باہر کو متاثر کرنے کی ماڈلنگ سے شروع ہوتا ہے۔ مسٹر ہیرالڈ نے کھلے دل سے اپنی غلطی تسلیم کی اور اتحاد عمل کا ابلاغ شروع کیا۔ جب اعتماد تعمیر ہوا اور حقیقت بنا تو راستہ متعین کرنے کا حل تخلیق ہوا۔ (ابتدا میں محدود آزمائشی پروگرام)۔ مسٹر ہیرالڈ کی رسمی حاکمیت کے ساتھ اس کی اخلاقی حاکمیت توانا ہوتی ہے اور اس نے ایک فرد کے پائیلٹ پروگرام کو رسمی طور پر منظور کر لیا۔ صف بندی نے اسے پورے کلچر میں جائز اور مسٹر میکس کو اپنی تخلیقیت اور لچک استعمال کرنے اور خود مختار ہونے کے قابل بنایا تا کہ نیا بزنس حاصل کیا جاسکے۔

جب معاملات کامیابی سے آگے بڑھے (ایک معاون ٹیم کی ماڈلنگ) تو دوسرے لوگ بھی نئے راستے (راستہ متعین کرنے) میں شامل ہو گئے۔ ان کی نشوونما، ہم آہنگ اور صف بستہ سٹرچر، سسٹم اور پراسیس نے کی۔ انجام کار وہ سب اہل ہو گئے جو باختیار ہونے کے معیار پر پورے اترتے تھے۔

آٹھویں عادت کے بارے میں مشاہیر کی آرا

● سٹیفن آر۔ کووے نے ”نئی آٹھویں عادت“ کے ساتھ ہمیں مسلسل خوشگوار حیرت میں مبتلا کرنے کا سلسلہ جاری رکھا ہے۔ دنیا کے انتہائی قابل احترام لیڈرشپ ایکسپٹ کی حیثیت سے انہوں نے سات عادات کی بنیادوں پر اس نئی عادت کو استوار کر کے ہمیں زندگی کا ایک نیا ڈھنگ دیا ہے جو بہت پر جوش ہے جو ہماری زندگی میں ایک فرق پیدا کرتا اور عظمت کا ورثہ چھوڑتا ہے۔

____ لیری کنگ

● آٹھویں عادت کے ساتھ سٹیفن آر۔ کووے نے لیڈرشپ کو ایک نیا اور متاثر کن درجہ دیا ہے۔ یہ ایک ایسی کتاب ہے جو لیڈرشپ کے متمنی افراد کو ضرور پڑھنی چاہیے۔

____ ارون گاندھی۔ پریذیڈنٹ ایم کے گاندھی انسٹی ٹیوٹ فار نائن وائیلنس

● قابل تعریف نئی کتاب۔۔۔ آٹھویں عادت۔ اثر انگیزی سے عظمت تک اس حیرت انگیز صلاحیت کو بیدار کرنے کا ذریعہ ہے جسے ہم عظمت کہتے ہیں اور جو ہم سب میں پائی جاتی ہے۔ یہ وہی اعلیٰ ترین معیار مہیا کرتی ہے جو سٹیفن آر۔ کووے نے پراثر لوگوں کی سات عادات میں وضع کیا تھا۔

____ جان آرووڈن، مصنف، مانی پرسنل بیسٹ

● آٹھویں عادت ایک طاقتور پریکٹیکل روڈ میپ ہے جو اثر انگیزی سے بھی آگے لے جاتا ہے۔ مسرت اور کامیابی کے متمنی افراد کے لیے یہ ایک زبردست کتاب ہے۔

____ گلین ایم کرشین سن، پروفیسر ہارورڈ بزنس سکول

● گھر اور کام میں ذاتی اثر انگیزی میں اضافہ کرنے کے لیے بزنس ایگزیکٹوز کو یہ کتاب ضرور پڑھنی چاہیے۔ کووے نے نئی صدی میں ذاتی اور پیشہ ورانہ کامیابی کے لیے ایک تابناک بلیو پرنٹ تخلیق کیا ہے۔

____ ڈگلس آر کوٹھ پریذیڈنٹ کیسبل سوپ کمپنی

● میں بلا خوف تردید کہہ سکتا ہوں کہ کووے نے، جو ہر پیش کردیا ہے کہ لیڈرشپ کیا ہے؟ آٹھویں عادت، کامیاب ایگزیکٹوز کے لیے اہم ترین کتاب ثابت ہوگی۔

____ مائیکل ایچ جاردن، چیئر مین ای ڈی ایس



Design By
0333-4348801



تخلیقات: علی پلازہ، 3 مزنگ روڈ، لاہور۔ فون: 042-7238014

Email: takhleeqat@yahoo.com

www.takhleeqat.com